

Isto Rantaniemi

# Myyntiprosessien Suunnittelu ja Käyttöönotto

Case: Fairwind Alliance Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen

Myyntiprosessien Suunnittelu ja Käyttöönotto

25.9.2013

|  |   |
|--|---|
| <p>Tekijä(t)<br/>Otsikko</p> <p>Sivumäärä<br/>Aika</p>   | <p>Isto Rantaniemi<br/>Myyntiprosessien Suunnittelu ja Käyttöönotto, case: Fairwind Alliance Oy</p> <p>76 sivua + 1 liite<br/>25.9.2013</p> |
| Tutkinto   | Tradenomi (ylempi AMK)  |
| Koulutusohjelma  | Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen  |
| Suuntautumisvaihtoehto   |   |
| Ohjaaja(t)   | Thomas Rohweder, yliopettaja  |
| <p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli suunnitella ja ottaa käyttöön myyntiprosessit pk-yrityksessä. Tehtävän avulla haettiin vastauksia seuraaviin päätutkimuskysymyksiin: miten myynnin seurattavuutta pystyttäisiin parantamaan, miten myynnin läpinäkyvyyttä pystyttäisi lisäämään sekä miten myyntitiedon tuottamista parannetaan jotta sitä pystytään käyttämään päätöksen teon tukena?</p> <p>Kehittämistehtävä on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija on osallistunut organisaation toimintaa ja tätä kautta saanut aikaiseksi muutoksen yrityksen toiminnassa. Lopulliseen myyntiprosessimalliin päädyttiin niin sanottujen protoversiokehitysten kautta. Tämän avulla prosessit saatiin mahdollisimman toimivaksi ja yhteensopivaksi yrityksen koko huomioon ottaen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkastellaan syitä ja analysoidaan tuloksia, jotka puoltavat panostamista myyntitoiminnan kehittämiseen. Lisäksi pohditaan prosessin kehitykselle valittua teorianmallia ja sen soveltuvuutta case-yrityksen toimintaan alan kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen alussa suoritettiin haastattelu, jonka tehtävänä oli selvittää mitä myyntiprosesseilta vaaditaan ja miten hyödylliseksi niiden kehittäminen koetaan? Tärkeimmät lopputulokset teoriaosuudessa olivat myyntiprosessin hahmottaminen vaiheittain etenevänä ketjuna. Kun prosessin eri vaiheisiin lisättiin siinä vaikuttavat henkilöt, saatiin siitä läpinäkyvä ja tarkoituksen mukainen.</p> <p>Myyntiprosessien luonti nähtiin kokonaisuutena positiivisena hankkeena joka selkeyttää ja kehittää yrityksen myyntitoimintoja valitun strategian mukaisesti. Tämän kehittämistehtävän tuloksena organisaation tietämys ja osaaminen myyntiin ja markkinointiin liittyviin teorioihin ja käytännön malleihin kasvoi huomattavasti. Työryhmä sai uusia ideoita myyntitoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myyntiprosessien tueksi otettiin käyttöön asiakkuuden hallintajärjestelmä(CRM), jonka päätehtävät ovat: tukea myyntiorganisaatiota sen päivittäisessä työssä, parantaa myynnin läpinäkyvyyttä sekä antaa informaatiota myynti- tapahtumien tilannetiedoista.</p> |   |
| Avainsanat   | myyntiprosessi, myynnin kehittäminen, palvelutuote, kilpailija-analyysi.  |

|   |   |
|---|---|
| Author(s)<br>Title  | Isto Rantaniemi<br>Planning and implementing sales processes - case<br>Fairwind Alliance Oy |
| Number of Pages<br>Date   | 76 pages + 1 appendices<br>25 September 2013  |
| Degree  | Master of Business Administration   |
| Degree Programme  | Entrepreneurship and Business Competence  |
| Specialisation option   |   |
| Instructor(s)   | Thomas Rohweder, Principal Lecturer   |
| <p>The purpose of the present thesis was to design and implement sales processes in a small-medium size company. The aim was to find answers to the following main research questions: how to monitor the sales better, how to improve the transparency of sales, and how to better produce sales information to support the decision-making process?</p> <p>The study was carried out as an action research, where the researcher participated in the organization's activities and lived through this change in the company's operations. The final model for the sales process is based on the development of proto version. This allowed making the processes as functional and compatible with the size of the company as possible.</p> <p>The theoretical part of the thesis analyzed the causes and the results in favor of investing in the development of sales. It also discussed the applicability of the theoretical model selected for the process development in the case company. An interview was conducted at the beginning of the study in order to find out, what is required and how useful the development of sales processes was perceived? The main outcome of the theoretical part was perceiving the sales process as a step-by-step process. When the people influencing each step were added to the process description, it became transparent and suitable.</p> <p>Creating a sales process was seen as a positive project, which clarified and developed the company's sales operations in the chosen strategy. As a result of the development task, the level of know-how and expertise related to the theories of marketing and sales increased significantly in the organization. The team received new ideas for the development of sales in the future. As a support of the sales processes, a new customer relationship management (CRM) system was implemented. The main functions of the system are: to support the sales organization in its daily work, to improve the transparency of the sale, as well as provide information about the status of sales transactions data.</p> |   |
| Keywords  | sales process, sales development, service product, competitor analysis                      |

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO.....   | 1  |
| 1.1 Tutkimuksen lähtökohta.....                         | 1  |
| 1.2 Fairwind Alliance Oy yritysesittely.....            | 2  |
| 1.3 Liiketoimintaongelma ja tutkimuskysymykse.....      | 4  |
| 1.4 Kehityshankkeen tavoitteet.....                     | .5 |
| 1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....                | .5 |
| 1.6 Kehityshankkeen toteutustapa.....                   | .6 |
| 1.6.1 Tutkimusprosessi.....                             | .6 |
| 1.6.2 Työn toteutus.....                                | .7 |
| 1.7 Aineistonkeruu menetelmät.....                      | .8 |
| 2 NYKYTILA-ANALYYSI.....                                | 11 |
| 2.1 Asikastarve.....                                    | 11 |
| 2.2 Kilpailijat ja kilpailijoiden tarjoama.....         | 11 |
| 2.3 Tunnuslukujen vertailu.....                         | 14 |
| 2.4 Kilpailijoiden tuoteportfoliovertailu.....          | 21 |
| 2.5 Fairwind Alliance Oy kyvykkyys ja osaaminen.....    | 22 |
| 2.6 Pohdinta ja yhteenveto SWOT-analyysin avulla.....   | 24 |
| 3 MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMISEN PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ..... | 30 |
| 3.1 Yleistä markkinoinnista.....                        | 30 |
| 3.2 Markkinoinnin toimintamuodot.....                   | 31 |
| 3.3 Markkinointi myynnin tukena.....                    | 35 |
| 3.4 Myyntiprosessi.....                                 | 37 |
| 3.5 Myyntiprosessimallien vertailu ja valinta.....      | 38 |
| 3.6 Case-yrityksen myyntiprosessin päävaiheet.....      | 44 |
| 4 1. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSVERSIO.....                 | 46 |
| 4.1 Yleistä.....  | 46 |
| 4.2 1.kehitysversion esittely.....                      | 46 |
| 4.3 Kehitysehdotukset.....                              | 49 |

|   |    |
|---|----|
| 5 2. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSVERSIO.....               | 50 |
| 5.1 2.kehitysversion esittely.....                    | 50 |
| 5.2 Kehitysehdotukset.....                            | 53 |
| 6 LOPULLINEN VERSIO.....                              | 54 |
| 6.1 Myyntiprosessi.....                               | 54 |
| 6.2 Lisämyyntiprosessi.....                           | 56 |
| 6.3 Asiakassuhteen hoitoprosessi.....                 | 58 |
| 6.4 Asiakashallintajärjestelmä(CRM).....              | 60 |
| 7 MYYNTIPROSESSIN KÄYTTÖÖNOTTO.....                   | 63 |
| 7.1 Myyntiprosessin mittaaminen.....                  | 64 |
| 7.2 Käyttöönoton jälkeiset kokemukset ja huomiot..... | 66 |
| 8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....                                 | 68 |
| 8.1 Yhteenveto.....                                   | 68 |
| 8.2 Käytännön toimenpide-ehdotukset.....              | 70 |
| 8.3 Arviointi.....                                    | 71 |
| 8.3.1 Kehityshankkeen tulos versus tavoite.....       | 71 |
| 8.3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti.....            | 72 |
| LÄHTEET.....  | 74 |

## LIITE

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli määritellä ja ottaa käyttöön myyntiprosessi Fairwind Alliance Oy:lle. Lähtökohtana prosessin kehittämistarpeelle oli 2011 tehty strateginen päätös investoida oman myynnin kehittämiseen, joka konkreettisesti tarkoitti myyntijohtajan palkkaamista yritykseen elokuussa 2011. Aikaisemmin myynti oli pitkälti hoidettu yhteistyökumppaneiden toimesta jota seurattiin pääsääntöisesti viikkotasolla pidettävissä kokouksissa. Päätös investoida oman myynnin kehittämiseen asetti yrityksen kuitenkin täysin uudelle tasolle. Tärkeiksi elementeiksi nähtiin: myyntiprosessien luominen ja käyttöönotto, myyntitapahtumien seurannan selkeyttäminen ja läpinäkyvyys yrityksen työntekijöille sekä tiedon tuottamisen funktio johdon päätöksenteon tueksi. Ensimmäisen vuoden osalta myynnille on määriteltä tavoitteiksi yrityksen tunnettuuden kasvattaminen, asiakaskannan laajentaminen sekä nykyisten asiakkaiden osalta, myyntivolyymin vähintään samalla tasolla säilyttäminen.

Tämä kehittämistehtävä jakautuu kahdeksaan eri lukuun. Johdannossa käsitellään lähtökohtaa tutkimukselle, esitellään yritys ja sen liiketoiminta-alue, käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, avataan tutkimusongelma sekä tuodaan esille tutkimuskysymykset. Johdannon lopussa käydään läpi kehityshankkeen totetustapaa. Johdannon jälkeen, luvussa kaksi käsitellään nykytila-analyysia erilaisten tunnuslukujen avulla. Nykytila-analyysi sisältää kolme keskeistä elementtiä: asiakastarve, kilpailijat ja kilpailijoiden tarjoama sekä Fairwind Alliance Oy:n osaaminen. Tulokset esitellään käyttäen hyväksy swot-mallia. Luvussa kolme käydään läpi myyntiprosessin käytäntöjä sekä vertaillaan näitä keskenään. Luvuissa neljä ja viisi esitellään myyntiprosessin kehitysversiot ja käydään läpi itse kehitysprosessia. Luvussa kuusi esitellään myyntiprosessin lopullinen versio. Luvussa seitsemän lähdetään implementoimaan valittua myyntiprosessia ja käydään läpi prosessin apuna toimivia työkaluja, mm. CRM järjestelmää. Näiden avulla pyritään antamaan kuva prosessin läpinäkyvyydestä koko henkilökunnalle sekä myynnin seurannan kehittämisestä. Luvussa kahdeksan käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä, annetaan käytännön toimenpide-ehdotuksia sekä arvioidaan tutkimuksen onnistumista reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

## 1.2. Fairwind Alliance Oy yritysesittely

Yritys on perustettu vuonna 2005 nimellä First Boston Oy. Uusi nimi Fairwind Alliance Oy otettiin käyttöön vuonna 2008. Yrityksen nimenmuutokseen ajoivat mm oletettua nopeampi kasvu, kehittyminen oman yritysidentiteetin löytämisessä sekä tätä kautta vision ja arvojen määrittäminen sekä operoinnin laajentaminen Keski-Eurooppaan, saksaan.

Tätä tutkimusta kirjoitettaessa yrityksessä työskentelee 14 henkilöä. Työntekijämäärän kehitystä kuvaa hyvin se, että 2005 yritys työllisti kaksi henkilöä. Yrityksen liiketoiminta perustuu asiantuntijapalveluiden myyntiin eli konsultointiin. Tällä hetkellä Fairwind Alliance:n palvelu-portfolio (kuva 1) koostuu kolmesta osa-alueesta:

- 1 ) Johdon konsultointipalvelut, IT-hallinnointi ja johtaminen.
- 2) Muutos, ohjelma (program) sekä projektinhallinta
- 3) Yritysfuusiopalvelut
- 4) Toiminnanohjaus ja sovelluskonsultointi



Kuva 1: Fairwind Alliance Oy palveluportfolio

### 1) Johdon konsultointipalvelut, IT-hallinnointi ja johtaminen

Palvelu sisältää johdon konsultointia perustuen vahvaan kokemukseen käyttäen apuna parhaita opittuja ratkaisumalleja. Palvelu tarjoama kohdistuu pääosiltaan strategian sekä liiketoiminnan kehitykseen ja näiden toteutukseen käytännössä. Palvelu kattaa laajimmillaan koko business-case elinkaaren ideoinnista käyttöönottoon. Nimensä mukaisesti palvelut on suunnattu IT-organisaatiojohdolle. Palvelualue on jaettu seuraaviin alipalveluihin: liiketoiminnan kohdistaminen IT:n, IT hallintoprosessien määrittely ja kehitys, tuote ja palveluhallinto, raportoinnin näkyvyys, taloudellinen suunnittelu ja kulujen optimointi sekä portfolio hallinto ja priorisointi.

### 2) Muutos, ohjelma sekä projektinjohtohallinta

Tämä sisältää muutos, ohjelma (program) sekä projektinjohtopalvelut. Yritys on erikoistunut IT infrastruktuuri sekä erilaisten järjestelmien määrittely, kehitys sekä käyttöönotto -projekteihin. Palvelu sisältää laajimmillaan koko elinkaaren, projekti & ohjelma määrittelystä aina projektin sulkemiseen asti.

### 3) Yritysfuusiopalvelut

Yritysfuusio eli yritys-sulautumispalvelun tarkoituksena on konsultoida asiakkaita yritysfuusioissa tai sen prosessin eri vaiheissa. Yritysfuusio prosessina (kuva 2) jakautuu viiteen eri osaan: strategia, suunnittelu, kohteen tarkastus, fuusiopäätös ja toiminnan/toimintojen yhdistäminen. Yritysten sulautuminen eli fuusio tarkoittaa prosessia, jossa vähintään kahden yrityksen osia yhdistetään yhdeksi osaksi joko omistuspohjaltaan tai organisaatioltaan



Kuva 2: Yritysfuusioprosessin vaiheet



#### 4) Toiminnanohjaus (ERP) ja sovelluskonsultointi

Tämä palvelualue keskittyy yksinomaan toiminnanohjausjärjestelmä (ERP=Enterprise Resource Planning) konsultointiin. Palvelut on jaettu alla oleviin alipalveluihin:

- Sovellus eli järjestelmän rakenteellinen ja toiminnallinen konsultointi.
- Projektijohtaminen riippumatta hankkeen luonteesta (käyttöönotto, kehitys, integrointi).
- Tekninen kehitys eli ohjelmointi.

#### 1.3 Liiketoimintaongelma ja tutkimuskysymykset

Myyjän työtä vaikeuttaa useasti se, että yhteistyössä on mukana useampia ihmisiä monesta eri organisaatiosta sekä hierarkiatasolta. Palvelutuotteita myyvä yritys törmää monesti siihen tosiasiaan että lopulliseen tavoitteeseen päästäkseen tarvitaan useita asiakastapaamisia, keskusteluja, yhteydenottoja, projektien ja hankkeiden toteuttamista useiden ihmisten kanssa.

Tämän kehittämistehtävän liiketoimintaongelmat ovat:

- Myynnin seurannan parantaminen
- Myynnin läpinäkyvyyden lisääminen
- Tiedon tuottaminen johdon päätöksenteon tueksi

Myynnin seurannan parantamisella pyritään saamaan tietoa: missä kohtaa myyntiprosessia kukin myyntitapahtuma on menossa, kuinka paljon potentiaalisia myyntitapahtumia on avoinna sekä mille palvelualueille myyntitapahtumat sijoittuvat. Myynnin läpinäkyvyyden lisäämisellä tarkoitetaan sitä, että koko henkilökunta pystyy helposti seuraamaan myyntitilannetta, jokainen tietää oman roolinsa myyntiprosessissa sekä miten jokaisella myyntiin osallistuvalla on mahdollisuus helppoon ja nopeaan myyntitapahtumien päivitykseen. Päivitykset tulee tehdä sovittuun järjestelmään, (esim.CRM-järjestelmä).Myyntitilanteesta saatava tieto tukee myös johtoa päätöksenteossa. Myyntitapahtumien statuksista voidaan esimerkiksi tehdä päätöksiä mahdollisten uusien rekrytointien osalta. Lisäksi myynnistä tulisi saada tietoa joka vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja tätä kautta johdon päätöksentekoon.

Jokainen edellä mainittu ongelma sisältää tutkimuskysymyksen tai kysymyksiä. Seuraavassa tämän kehittämistehtävän liiketoimintaongelmaan liittyvät tutkimuskysymykset:

- Miten myyntitilannetta (statusta) pystytään seuraamaan ?
- Miten myyntitapahtumat ja niiden sisältö kirjataan ?
- Miten myynnin tilanne saadaan helposti jokaisen seurattavaksi ?
- Miten jokaisella myyntiä tekevällä on mahdollisuus helppoon ja nopeaan myyntitilanteen päivittämiseen ?
- Miten jokainen tietää oman roolinsa myyntiprosessissa ?
- Minkälainen järjestelmä (CRM) myyntitiedon tuottamiseen tarvitaan ?

#### 1.4 Kehityshankkeen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda, testata, kuvata ja ottaa käyttöön myyntiprosessi Fairwind Alliance Oy:lle. Lisäksi analysoidaan myyntiprosessien toimivuutta käytännössä ja tuodaan esille kehittämisideoita joiden avulla prosessien toimivuutta voitaisiin parantaa.

#### 1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

##### Prosessi

On usean osatapahtuman muodostama toimintoketju tai tapahtumasarja joka on toistettavissa, kerrattavissa tai mallinnettavissa.

##### Myyntiprosessi

Tapahtumaketju jossa myyjä selvittää asiakkaan ongelmat sekä tarpeet ja pyrkii tarjoamaan tuotteen tai ratkaisun asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Tavoitteena on siis molempia tyydyttävä päätös.

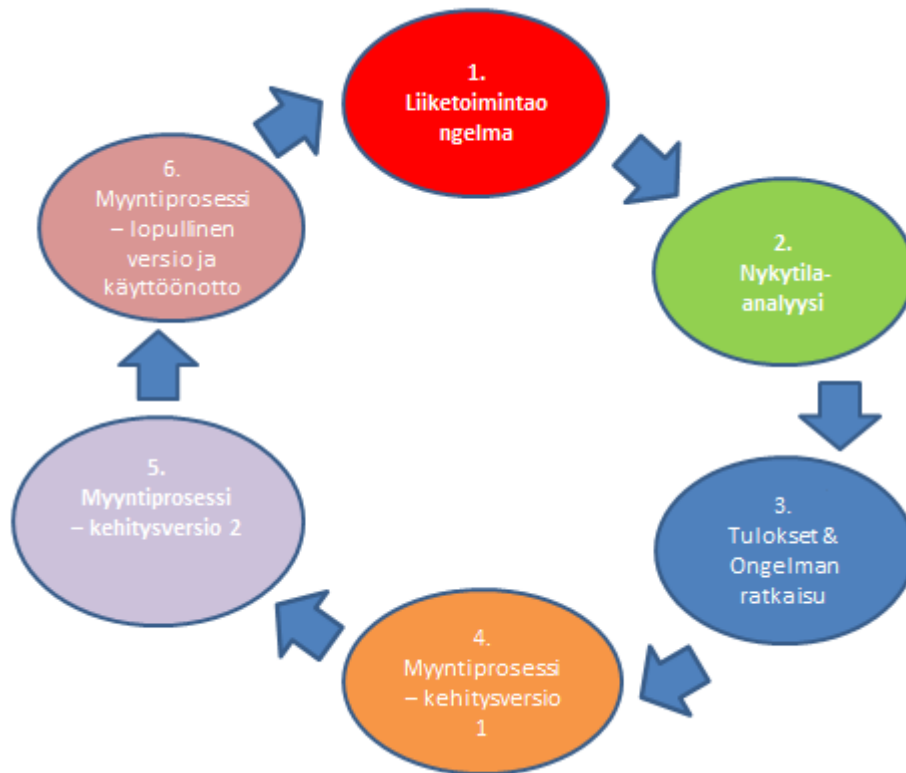
##### CRM Järjestelmä

CRM (Customer Relationship Management) tarkoittaa asiakkuuden hallintajärjestelmää jossa ensisijaisesti ylläpidetään asiakasrekisteriä sekä seurataan asiakaskohtaisesti myyntitilannetta ja tapahtumia.

## 1.6 Kehityshankkeen toteutustapa

### 1.6.1 Tutkimusprosessi

Alla oleva kuva esittää kehityshankkeen tutkimusprosessin etenemistä päävaiheittain.



Kuva 3: Tutkimusprosessi

1. Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe on liiketoimintaongelma. Ongelmat yksilöitiin kohdan 1.3 mukaisesti ja ne ovat: myynnin seurannan parantaminen, myynnin läpinäkyvyyden lisääminen sekä tedon tuottaminen johdon päätöksentekoa varten.
2. Nykytila-analyysillä kartoitetaan yrityksen suorituskkyä suhteessa saman toimialan kilpailijoihin vertailemalla taloudellisia tunnuslukuja toisiinsa.
3. Nykytila-analyysistä saatavien tuloksien pohjalta tehdään johtopäätös, mitä ja miten. yrityksen tulisi toimintaansa kehittää, jotta se pystyisi tehokkaammin toimimaan markkinoilla.
4. Implementoidaan ratkaisu, jonka avulla liiketoimintaongelma pyritään poistamaan. Ratkaisun perustana toimii nykytila-analyysistä saadut tulokset. Tämän kehityshankkeen osalta ratkaisuksi valittiin myyntiprosessien suunnittelu ja käyttöönotto. Protoversio 1 tarkoittaa prosessikehityksen ensimmäistä versiota.

5. Myyntiprosesikehitys jatkuu protoversiomalli 2:lla. Tähän versioon on tuotu kaikki versiossa 1 havaitut epäkohdat sekä tehty tarvittavat lisäykset havaittujen kokemusten perusteella.

6. Kahden protoversiokehityksen jälkeen päästään tilaan, jossa havaitut epäkohdat on korjattu sekä hyväksytyt muutosehdotukset lisätty prosessikaavioon. Prosessi on valmis ja suunnittelu käyttöönottoa varten voidaan aloittaa.

### 1.6.2 Työn toteutus

Opinnäytetyön aihe tuli esille kesällä 2011 jolloin tehtiin strateginen päätös investoida omaan myyntiin. Käytännössä tämä tarkoitti myynnistä vastaavan henkilön palkkaamista yritykseen. Tällä päätöksellä pyrittiin siis kasvattamaan omaa myyntiä ja vähentämään verkoston kautta tapahtuvaa myyntiä jota siis rasittaa provisiopohjaisuus. Lisäksi nähtiin, että vaikka suora asiakassuhde vaatii huomattavan määrän ponnisteluja, on sen arvo yrityksen tunnettuuden nostamisessa täysin eri luokkaa kuin verkoston kautta tehtävässä myynnissä. Verkostossa tunnettuus kasvaa sillä jolla on suhde ja sopimus asiakkaan kanssa.

Elokuussa 2011 yrityksen palveluksessa aloitti myyntipäällikkö jonka päätehtäviä ovat oman myynnin kasvattaminen sekä myynnin kehittäminen yhdessä yrityksen työntekijöiden ja johtoryhmän kanssa. Samalla aloitettiin keskustelut myyntiprosessin luomisesta ja implementoinnista yrityksen käyttöön. Työn ensimmäiset vaiheet koostuivat pääosin uuden myyntipäällikön sekä yhtiön johdon kanssa käydyistä keskusteluista joiden kautta pyrittiin linjaamaan toisaalta osapuolten näkemyksiä ja vaatimuksia myyntiprosessiin sekä toteutusta kuten esimerkiksi aikataulua, työskentelytapoja sekä sisäistä resursointia. Opinnäytetyön teoriapohjan materiaaleihin alettiin tutustumaan elokuun lopulla 2011. Yleisesti ottaen myyntiprosesseista kertovaa kirjallisuutta löytyi hyvin. Sen sijaan yrityksen omaa materiaalia aiheeseen liittyen ei ollut käytettävissä. Tämä johtuu siitä, ettei kyseistä prosessia ole aikaisemmin ollut käytössä eikä sen osalta ole tehty minkäänlaista kehitystyötä. Kirjalliseen materiaaliin tutustumisen jälkeen edettiin luontevasti itse myyntiprosessin rakentamiseen sekä ensimmäisen, niin sanotun kehitysversion luomiseen. Kehitysversion luomisen ja esittämisen jälkeen oli vuorossa kehitysehdotusten kerääminen ja analysointi. Tämän jälkeen myyntiprosessia muokattiin kehitysehdotuksien mukaisesti jonka jälkeen syntyi toinen (2.) kehitysversio. Edellä mainittu prosessi toistui täsmälleen vielä kerran ja lopulta tuloksena oli kolmas ja lopullinen versio Fairwind Alliance Oy:n

myyntiprosessista. Kehitysehdotusten kerääminen suoritettiin sitä varten varatuissa kokouksissa. Myyntiprosessin kulloinenkin kehitysversio toimitettiin kokoukseen osallistujille viimeistään viikkoa ennen. Työryhmä koostui kehittämistehtävän tekijästä, myyntipääliköstä, ohjaajasta sekä yhdestä johtoryhmän jäsenestä. Jos joku työryhmän jäsenistä oli estynyt osallistumaan, ehdotukset sekä kommentit toimitettiin sähköpostilla kehittämistehtävän tekijälle. Kolmas eli lopullinen myyntiprosessiversio hyväksyttiin yrityksen johtoryhmällä.

### 1.7 Aineiston keruumenetelmä

Tämä kehittämistehtävä on tyypiltään kvalitatiivinen, niin sanottu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan erinäisiä käytännön ongelmia, parantamaan niitä sekä ymmärtämään niitä paremmin. Yleisesti toimintatutkimuksessa tehdään yhden tai useamman kerran vaadittavan muutoksen toteuttamista ja tätä kautta suoritetaan saavutetun muutoksen arviointia (Järvinen&Järvinen 2000, 128). Lyhyesti siis voidaan todeta, että toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi (Metsämuuronen 2008, 29). Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinen henkilö mutta yleensä käsiteltävä ongelma liittyy suurempaan yhteisöön tai organisaatioon jolloin toteuttamiseen tarvitaan kaikkien osapuolien sitoutumista. Oleellista toimintatutkimuksessa on se, että tutkija toimii kiinteässä yhteistyössä niiden kanssa, joiden ongelmasta on kyse (Järvinen & Järvinen 2000, 129).

Toimintatutkimuksen kulusta on esitetty useita eri kaavioita. Ohessa Susman & Everedin 1978 viisivaiheinen kaavio:

- Diagnosointi (ongelman tunnistaminen ja määrittäminen)
- Suunnittelu (vaihtoehtojen tarkastelu ongelman ratkaisemiseksi)
- Toteutus (yhden vaihtoehdon valinta ja toimeenpano)
- Arviointi (em.toimenpiteiden seurausten tutkiminen)
- Oppiminen (yleisten löydösten tunnistaminen)

## Toimintatutkimuksen taustaa

Toimintatutkimuksen historiasta on erinäisiä näkemyksiä mutta ensimmäisenä sen lienee ottanut käyttöön Kurt Lewin 1946 tutkiessaan ryhmien dynamiikkaa ja muutoksen läpivientiä ryhmässä (Järvinen & Järvinen 2000, 128). Toimintatutkimuksen perusidea on alusta lähtien ollut se, että tutkimusta tehdään käytännössä eikä keinotekoisessa ympäristössä. Lewinin viitaten tutkija toimii tutkittavassa kohteessa eräänlaisena muutosagenttina. Vertailtavina määritelmänä esille tuotakoon Clark, Oja, Smulyan ja White joiden näkemyksen mukaan toimintatutkimuksella on primääritehtävä, tutkija toimii yhtäältä käytännön ongelman ratkaisemiseksi ja sekundääritehtävä, hankkia sellaista tietoa jolla on tieteellistä mielenkiintoa.

Hult ja Lennung sen sijaan ovat painottaneet määritelmässään, uuden tutkimustiedon antavan välitöntä palautetta tutkittavaan toimintaan. Kritiikkiäkin toimintatutkimusta vastaan on esitetty. Lähinnä esille on noussut teoriakielteisyys, liiallinen keskittyminen käytännön ongelmien ratkaisemiseen, tutkimuskohteen spesifisyys sekä vaikeus yhdistää käytäntö ja teoria toisiinsa. Edellä mainittuihin väitteisiin on lukuisa toimintatutkimuksesta kirjoittanut, mm. Cohen & Manion esittänyt vastaväitteitä, joita kiinnostunut lukija löytää heidän kirjoistaan.

## Aineiston keruun menetelmät

Tässä tehtävässä on käytetty seuraavia aineiston keruun menetelmiä:

- Haastattelut
- Yksilö- pari- ja ryhmätyöskentely
- Osallistuva havainnointi
- Palaute
- Kirjallinen materiaali

## Haastattelu

Haastattelutapoja voidaan erottaa ainakin kolmea erilaista:

- Kasvotusten tehtävä yksilöhaastattelu
- Kasvotusten tehtävä ryhmähaastattelu
- Puhelimitse tehtävä haastattelu

- Lomakehaastattelu jota tosin kaikki tutkimuksesta kirjoittavat eivät pidä haastattelutapana.

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmenetelmistä joka soveltuu useaan eri tilanteeseen. Haastattelun peruspiirteinä ilmenevät ennakoon suunniteltu, johdettu, motiivi, vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan välillä sekä luottamuksellisuus. Hirsjärvi ja Hurme jaottelevat haastattelut seuraavasti tiedonhankinnallisiin ja terapeutisiin. Tiedonhankinnalliset jakautuvat edelleen käytännön haastatteluihin sekä tutkimushaastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme 1985, 26). Tässä kehittämistehtävässä on käytetty metodina tutkimushaastattelua.

#### Osallistuva havainnointi

Osallistuvaa havainnointia tehdään yleensä kahdella tavalla. Tutkija on enemmän tutkijan roolissa eli havainnoija on osallistujana tai siten, että hän on enemmän toimijan roolissa eli osallistuja on havainnoijana (Metsämuuronen 2008, 43). Osallistuva havainnointi on yleisesti käytetty tapa toimintatutkimuksessa. Tässä tehtävässä osallistuja toimii havainnoijan roolissa. Käytännössä osallistuvaa havainnointia on yhdistetty vahvasti pari- ja ryhmätyöskentelyssä.

#### Kirjallinen materiaali

Kirjallinen materiaali tarkoittaa sitä, että tutustutaan ja hankitaan tietoa kirjallisista lähteistä sekä dokumenteista (Järvinen & Järvinen 2004, 156). Dokumenteiksi luetaan mm. kirjeet, muistiot, esityslistat, pöytäkirjat systeemikaaviot, organisaatiokartat, esitykset, seurantaraportit, tutkimukset sekä artikkelit. Tietojen poimimisessa dokumenteista on yleisesti havaittu ainakin kaksi haastetta, dokumentteja ei ole tehty tutkimusta varten vaan tukemaan käyttäjän sekä laatijan muistia. Toisekseen on monesti epävarmaa kuvaako dokumentit tiedot todellisuutta. Kuten yleensä tutkimuksesta tehdessä myös tässä, kirjalliseen materiaaliin on tutustuttu omalla tahdilla tutkimuksen elinkaaren aikana.

Toimintatutkimuksen tärkeimmät mittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä siis mittavat sitä, miten luotettavaa tietoa tutkimusta saadaan. Näiden luotettavuutta voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla tai

uusintatutkimuksen avulla. Tätä tärkeämpää on kuitenkin se, että pyritään suorittamaan kaikki tutkimuksen vaiheet huolellisesti ja johdonmukaisesti.

## 2 NYKYTILA-ANALYYSI

### 2.1 Asiakastarve

Yrityksen asiakasjakauma koostuu tällä hetkellä suurista suomalaisista elektroniikka-alan yrityksistä jotka toimivat globaaleilla markkinoilla. Asiakassuhteet ovat stabiileja ja niitä on onnistuttu laajentamaan viime vuosina merkittävästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että konsultointipalveluja on myyty yhä laajemmin asiakkaan eri organisaatioyksiköihin. Nykyisiä asiakkuuksia pyritään edelleen kasvattamaan eli hankkeita pyritään toimittamaan yhä kokonaisvaltaisemmin ja tätä kautta laajentamaan asiakkaalle suuntautuvaa palvelutarjontaa. Vaikka yksittäisille asiakkaille tarjontaportfoliota onkin pystytty laajentamaan, on asiakas-segmentti koko laajuudessaan liian suppea. Tämän takia uusasiakashankintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota myyntistrategiaa suunniteltaessa. Asiakassegmentin kapeus pitää yllä suurta taloudellista riskiä esimerkiksi tilanteessa jossa nykyiset asiakkaat päätyisivät leikkaamaan tai luopumaan ulkopuolisesta palveluhankinnastaan.

### 2.2 Kilpailijat ja kilpailijoiden tarjoama

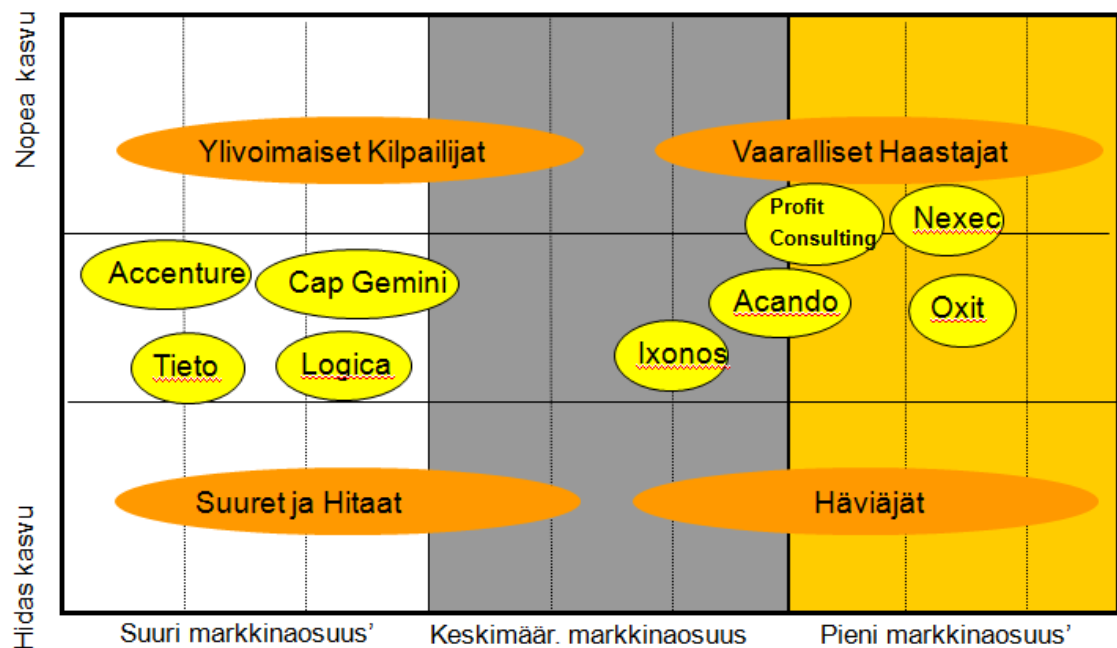
Yritykset ovat harvoin markkinoilla yksin. Kun samoja tuotteita tai palveluja tarjoavia yrityksiä on markkinoilla enemmän kuin yksi, syntyy näiden välille kilpailua. Kilpailu onkin yksi yritys ympäristön tärkeimmistä tekijöistä. Markkinoilta löytyy usein kysyntää mutta markkinaosuuden valtaaminen on uudelle yritykselle yleensä vaikeaa jos liikeidea ei poikkea tarpeeksi jo alalla toimivien vastaavasta. Liikeidea pitäisi siis eriyttää ja pyrkiä löytämään uusia tapoja luoda hyötyä asiakkaille. Myös erikoistuminen tietylle alueelle/alueille on hyvä alku kilpailuedulle (Bergström & Leppänen 2009, 81).

Kilpailu on Anttila & Iltanen (2007, 81-82) mukaan yritykselle jo pelkästään suorituskyvyn kannalta tärkeää. Kilpailu pakottaa yrityksen pysymään kilpailukykyisenä ja luo terveen tasapainon kysynnän ja tarjonnan välillä. Mikäli markkinoilla on paljon homogeenisia eli samankaltaisia tuotteita tai palveluja tarjoavia yrityksiä, kiristää se kilpailua. Heterogeenisyys eli tuotteiden tai palvelujen erilaisuus vastaavasti vähentää kilpailua. Yrityksen strategisen ajattelun ja suunnittelun pitäisi pyrkiä saavuttamaan



kilpailuetua. Termi tunnetaan paremmin markkinarakona, tutummin niche. Tämä on muun muassa mahdollista löytämällä edellä mainittu erikoistumisalue, jonka tarpeita tyydyttämällä yritys saavuttaa etua. Parhaimmillaan tämä voi johtaa kokonaisen asiakaskunnan löytämiseen jonka tarpeita muut markkinoilla olevat yritykset eivät ole kyenneet tyydyttämään.

Seuraavassa tarkastellaan samalla toimialalla toimivia kilpailijoita ja vertaillaan näitä keskenään toisiinsa sekä case-yritykseen. Tarkastelu tehdään hyväksi käyttäen Benchmarking eli kilpailijavertailua (Salmi 2005, 195-196). Benchmarking on menetelmänä yleisesti käytetty yritysmaailmassa. Käyttökohteena ovat erityisesti laatujärjestelmien kehittäminen sekä prosessikehitys. Sen avulla pyritään tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia sekä laatimaan tavoitteita niiden kehittämiseen. Benchmarking voi yleisesti olla strategioiden, prosessien tai datan vertailua. Tässä kilpailijavertailussa päähuomio keskittyy niihin kilpailijoihin, jotka tarjoavat vastaavia tai samoja palvelutuotteita kuin Fairwind Alliance Oy.



Kuva 4: Kilpailijakartta (Rope 1999, 42)

Yllä oleva kilpailijakartta havainnollistaa yrityksen avainkilpailijat. Kartta hahmottaa ymmärtämään, mitkä kilpailijoista ovat volyymin osalta ylivoimaisia toisiinsa nähden. Kartta myös selkiyttää kilpailukenttää erottelemalla avainkilpailijat vähemmän merkityksettömistä kilpailijoista (Rope 1999, 43). Tarkastellaan kilpailijoita vielä

tarkemmin jaotellen ne kartan mukaisesti kolmeen ryhmään perustuen yritysten henkilöstömäärään, liikevaihtoon sekä toiminnan laajuuteen.

#### Ryhmä 1 – Accenture, Cap Gemini, Tieto Oyj ja Logica

Ylivoimaisesti suurimmat toimijat alalla. Viitaten edellä mainittuihin parametreihin, keskinäisessä vertailussa suurimmaksi osoittautuu Accenture, Cap Geminin ja Logican ollessa seuraavina. Tieto oli järjestyksessä neljäntenä. Kuvassa 3 vertaillaan yrityksiä käyttäen tunnuslukuina: henkilöstömäärää, liikevaihtoa sekä toiminnan laajuutta. Ryhmien 1 ja 2 luvut ovat konserni-tasolla.

|            | <b>Liikevaihto M€<br/>(2011)</b> | <b>Henkilöstö</b> | <b>Toiminnan<br/>laajuus</b> |
|------------|----------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Accenture  | 19,691                           | 246 000           | 54 maassa                    |
| Cap Gemini | 9,693                            | 119 700           | 40 maassa                    |
| Logica     | 4,907                            | 41 000            | 43 maassa                    |
| Tieto      | 1,828                            | 18 100            | 22 maassa                    |

Kuva 5: Ryhmän 1 vertailu

Kuten alla olevan taulukon tunnusluvuista nähdään, tämän ryhmän kilpailijat ovat selkeästi pienempiä toimijoita markkinoilla. Lisäksi tämän osalta on todettava, että Ixonoksen palveluportfolio, mikä tarjoaa ratkaisuja ja palveluja langattomien teknologioiden, ohjelmistojen, päätelaitteiden ja mobiiliapplikaatioiden kehittämiseen ([www.ixonos.fi](http://www.ixonos.fi)), eroaa suuresti case-yrityksen vastaavasta.

|        | <b>Liikevaihto M€<br/>(2011)</b> | <b>Henkilöstö</b> | <b>Toiminnan<br/>laajuus</b> |
|--------|----------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Acando | 170,4                            | 1040              | 5 maassa                     |
| Ixonos | 81,4                             | 1031              | 9 maassa                     |

Kuva 6: Ryhmän 2 vertailu

### Ryhmä 3 – Profit Consulting, Nexec ja Oxit

Tämän ryhmän kilpailijat toimivat suomen markkinoilla ja edellisiä kilpailijoita kapeammalla palvelutuotesektorilla. Toimijoilla on kuitenkin huomattavia yhtäläisyyksiä vertailtaessa näiden palveluportfolioita. Jokainen näistä tarjoaa esimerkiksi muutos sekä projektinhallinta-palveluita.

|                      | Liikevaihto M€<br>(2011) | Henkilöstö | Toiminnan<br>laajuus |
|----------------------|--------------------------|------------|----------------------|
| Profit Consulting Oy | 8,2                      | 55         | Suomi                |
| Oxit Oy              | 2,6                      | 11         | Suomi                |
| Nexec Oy             | 4,6                      | 2          | Suomi                |

Kuva 7: Ryhmän 3 vertailu

### 2.3 Tunnuslukujen vertailu

Seuraavassa käsitellään yritysjoukon toiminnan laajuutta eli volyymin kehitystä seuraavilla mittareilla: liikevaihto, liikevaihdon muutos prosentti, liikevoitto prosentti sekä henkilöstö-määrä.

## Liikevaihto

| Liikevaihto          | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fairwind Alliance Oy | 1,8   | 1,7   | 1,4   | 1,1   |
| Accenture Oy         | 234,1 | 229,7 | 218,6 | 250,3 |
| Cap Gemini Oy        | 90,3  | 93,5  | 87,3  | -     |
| Logica Oy            | 341,6 | 357,3 | 394,9 | 428,0 |
| Tieto Oyj            | 910,0 | 889,0 | 889,0 | 733,0 |
| Acando Oy            | 7,4   | 5,8   | 7,7   | -     |
| Ixonos Oyj           | 68,4  | 10,2  | 10,4  | 5,2   |
| Profit Consulting Oy | 4,0   | 4,0   | 4,6   | 8,2   |
| Nexec Oy             | 10,2  | 7,3   | 5,0   | 4,6   |
| Oxit Oy              | 2,7   | 2,5   | 2,6   | 2,6   |

Kuva 8: Liikevaihtoverailu

Yrityksen liikevaihto koostuu varsinaiseen toimintaan kuuluvien tuotteiden ja palveluiden myyntituotoista tietyltä ajanjaksolta. Myyntituotoista on vähennetty myönnetty alennukset, arvonlisäverot sekä muut välittömästi myynnin määrään liittyvät verot. Kirjanpidossa esitetään normaalisti tilikauden aikana kertynyt liikevaihto. Liikevaihdon määrä kehitystä seurataan yrityksen sisäisessä raportoinnissa lyhyellä aikavälillä. Lisäksi se on seurannan kohteena kuukausi sekä osavuotisraportoinnissa. Taulukosta voidaan havaita, että case-yrityksen liikevaihto on vuoden 2008 jälkeen lähtenyt tasaiseen laskuun. Vertailtaessa kilpailijayritysten vastaaviin, voidaan todeta, että samalla aikajaksolla useat ovat pystyneet pitämään liikevaihdon joko samana tai jopa kasvattamaan sitä.

# Liikevaihdon muutosprosentti

| Liikevaihdon muutos % | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fairwind Alliance Oy  | 65,8  | -3,2  | -16,5 | -21,4 |
| Accenture Oy          | 46,1  | -1,9  | -4,8  | 14,5  |
| Cap Gemini Oy         | 8,6   | 3,6   | -6,7  | -     |
| Logica Oy             | 16,9  | 4,6   | 10,5  | 9,0   |
| Tieto Oyj             | -     | -2,3  | 0     | -17,5 |
| Acando Oy             | 58,6  | -20,8 | 32,6  | -     |
| Ixonos Oyj            | 36,4  | -85,2 | 2,7   | -50,4 |
| Profit Consulting Oy  | 104,1 | -1,5  | 16,4  | 77,8  |
| Nexec Oy              | 117,7 | -29,8 | -30,9 | -7,5  |
| Oxit Oy               | 36,6  | -5,6  | 3,2   | 1,1   |

Kuva 9: Liikevaihdon muutosprosenttien vertailu

Liikevaihdon kasvuprosentilla ilmaistaan liiketoiminnan kasvua tai supistumista. Liikevaihdon muutoksen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen myynnin kehityksestä (Niskanen & Niskanen 2003, 29-30). Aikaväliä tarkasteltaessa voidaan todeta, että case-yrityksen liikevaihto on ollut laskujohteinen. Erityisesti se on laskenut vuosina 2010-2011 eli myynti on laskenut selvästi. Vertailtaessa kilpailijoiden vastaavia voidaan havaita, ettei lasku ole ollut samalla tasolla, vaikkakin vuosi 2010 on myynnin osalta ollut haasteellinen. Verratessa kokoluokassaan lähimpiin kilpailijoihin (ryhmä3) voidaan usean pystyneen kuitenkin positiiviseen liikevaihtoprosentin muutokseen tarkastelujakson loppupuoella.

## Liikevoittoprosentti

| Liikevoitto prosentti % | 2008 | 2009   | 2010  | 2011  |
|-------------------------|------|--------|-------|-------|
| Fairwind Alliance Oy    | 26,5 | 10,3   | 8,10  | -     |
| Accenture Oy            | 12,4 | 8,4    | 2,8   | 3,6   |
| Cap Gemini Oy           | 3,8  | 5,2    | 7,3   | -     |
| Logica Oy               | 4,3  | 4,7    | 7,2   | -     |
| Tieto Oyj               | 12,7 | 12,4   | 10,7  | 7,9   |
| Acando Oy               | 16,5 | 11,4   | 11,9  | -     |
| Ixonos Oyj              | 8,3  | -109,4 | -35,5 | -65,7 |
| Profit Consulting Oy    | 20,1 | 9,3    | 14,4  | -     |
| Nexec Oy                | 6,8  | 7,2    | 8,1   | -     |
| Oxit Oy                 | 24,4 | 13,9   | 12,6  | -     |

Kuva 10: Liikevoittoprosenttien vertailu

Yksi yrityksen toiminnan tärkeimmistä taloudellisista mittareista on liikevoittoprosentti. Liikevoittoprosentti kuvaa sitä kuinka monta prosenttia yritykselle jää voittoa kun siitä on vähennetty operatiiviset eli toimintaan liittyvät kulut mutta ei korkoja, veroja eikä satunnaisia eriä. Liikevoittoprosentin tasoa arvioitaessa käytetään seuraavia yleisesti hyväksyttyjä arvoja:

yli 10% = hyvä

5-10% = tyydyttävä

alle 5% = heikko

Tarkasteltaessa yllä olevaa taulukkoa, voidaan todeta case-yrityksen liikevoittoprosentin olleen tasolla hyvä tai vähintään tyydyttävä. Tosin liikevoittoprosentti on liikevaihtoprosentin tavoin laskenut vuositasolla. Liikevoittoprosentin pysyminen vähintään tyydyttävällä tasolla kertoo operatiivisten kulujen positiivisesta hallinnasta. Eli suhteessa tuottoihin yritys on pystynyt jopa laskemaan kulutasoaan jolla on siis suora vaikutus liikevoittoprosenttiin. Tarkasteltaessa liikevoittoprosentteja suhteessa kilpailijoihin voidaan yrityksen todeta menestyneen vähintäänkin tyydyttävästi. Erityisesti vuosina 2008-2009 se on menestynyt useita pääkilpailijoitaan paremmin. Vuosi 2010 on ollut kannattavuus mielessä hieman pääkilpailijoita huonompi, tosin erot eivät ole olleet kovinkaan suuria.

#### Henkilöstömäärä

| Henkilöstö           | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|------|------|------|------|
| Fairwind Alliance Oy | 16   | 15   | 15   | 14   |
| Accenture Oy         | 933  | 988  | 984  | 1153 |
| Cap Gemini Oy        | 687  | 632  | 579  | -    |
| Logica Oy            | 2805 | 2944 | 2998 | 3280 |
| Tieto Oyj            | 165  | 219  | 228  | 216  |
| Acando Oy            | 17   | 19   | 18   | 17   |
| Ixonos Oyj           | 508  | 72   | 64   | 34   |
| Profit Consulting Oy | 26   | 30   | 31   | 55   |
| Nexec Oy             | 2    | 2    | 2    | 2    |
| Oxit Oy              | 12   | 13   | 11   | 12   |

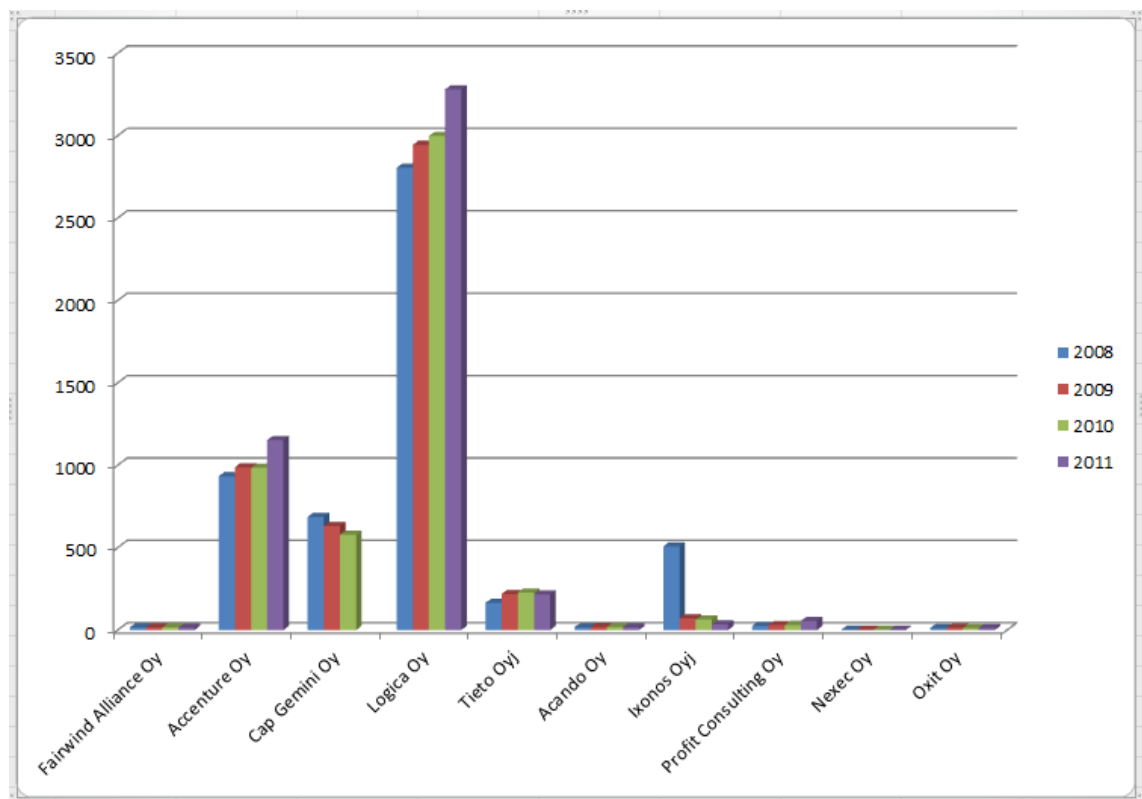
Kuva 11: Henkilöstömäärän vertailu

Henkilöstömäärä on hyvä luku kuvaamaan yrityksen todellista kokoa ja se antaa viitteitä siitä, minkä kokoisesta liiketoiminnasta on kysymys. Yritykset jaetaan henkilöstömäärän mukaan neljään ryhmään:

- Mikroyritys: yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 10 henkilöä.
- Pieni yritys: yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 50 henkilöä.
- Pieni ja keskisuuri (pk-yritys): yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä.
- Suuri yritys: yritys joka ei täytä pk-yrityksen tunnusmerkkejä.

Edellä mainitun henkilöstömäärän lisäksi yrityksen koon määrittelyyn vaikuttaa liikevaihto tai taseen loppusumma. Monella yllä mainituista yrityksistä on toimintaa useassa eri maassa, jotkut toimivat globaalisti. Luvut ovat yritysten suomeen rekisteröityjen toimipisteiden henkilöstömääriä. Kuten taulukon luvuista nähdään, neljä suurinta: Logica Oy Accenture Oy, Cap Gemini Oy sekä Tieto Oyj ovat täysin eri tasolla muista henkilöstömäärällä mitattuna. Case-yritys sijoittuu otoksessa henkilöstömäärän osalta kolmen pienimmän joukkoon.

#### Henkilöstön määrän kehitys



Kuva 12: Henkilöstömäärän kehitys



Yllä tarkastellaan henkilöstömäärän kehitystä vuosina 2008-2011. Tarkasteluaikana Accenture Oy sekä Logica Oy ovat kasvattaneet eniten henkilöstöänsä. Myös Profit Consulting Oy on kasvattanut liikevaihtoonsa nähden henkilöstöänsä suhteellisen paljon vuosien 2010-2011 välillä. Lisäystä aikajaksolla on tullut 24 henkilöä. kaikilla muilla toimijoilla henkilöstömäärän muutos on ollut suhteellisen pientä. Fairwind Alliance Oy:n henkilöstömäärä on tarkastelujaksolla pysynyt melkein samana eli 14-16 henkilöä. Niukka muutos ja työntekijöiden pysyvyys kertovat selvästi siitä, että Fairwind Alliance Oy on pitkäaikaisten työsuhteiden yritys. Pieni vaihtuvuus on merkki siitä, että yrityksessä viihdytään. Toisaalta henkilöstön määrän pysyminen stabiilina peilaa selkeästi myös edellä esitettyihin tunnuslukuihin. Koska liikevaihdossa ei ole nähtävissä selvää kasvutrendiä, on potentiaalinen henkilöstömäärän kasvu jäänyt toistaiseksi saavuttamatta.

## 2.4 Kilpailijoiden tuoteportfoliovertailu

| Kilpailijoiden tarjoama | IT-hallinto ja johtaminen | Yritysfuusiopalvelut | Projekti, muutos & ohjelmahallinta | Toiminnanohjaus (ERP) ja sovelluskonsultointi |
|-------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------------------|---|
| Fairwind Alliance Oy    | X                         | X                    | X                                  | X   |
| Accenture Oy            | X                         | X                    | X                                  | X   |
| Cap Gemini Oy           | X                         |                      |                                    | X   |
| Logica Oy               | X                         |                      | X                                  | X   |
| Tieto Oyj               | X                         |                      | X                                  | X   |
| Acando Oy               | X                         |                      | X                                  | X   |
| Ixonos Oyj              |                           |                      | X                                  |   |
| Profit Consulting Oy    | X                         |                      | X                                  | X   |
| Nexec Oy                | X                         |                      | X                                  |   |
| Oxit Oy                 | X                         |                      | X                                  |   |

Kuva 13: Kilpailijoiden tarjoama

Yllä oleva taulukko havainnollistaa case-yrityksen palveluja suhteessa kilpailijoiden vastaaviin. Toisin sanoen taulukko pyrkii kuvaamaan, mitkä kilpailijoista tarjoavat samanlaisia tuotteita tai palveluja markkinoille. Ensisilmäyksellä tarjoamalistauksesta voidaan vetää se johtopäätös, että kolme neljästä palvelutuotteesta on erittäin laajasti kilpailtu. Vastaavasti yritysfuusiopalvelut-tuote on vähemmän kilpailtu sillä se esiintyy case-yrityksen lisäksi vain yhden kilpailijan tuoteportfolioissa. Vaikka kilpailu suurimmalla osalla palvelu-tuotteista onkin kovaa, ei tämä merkitse sitä, etteikö markkinoilla olisi kysyntää. Kuten kappaleessa 3.2.1 mainittiin, on tärkeää löytää erikoistumisalue tai alueita kyseisten palvelu-alueiden sisältä. Mitä todennäköisemmin suurin potentiaali on kuitenkin yritysfuusiopalvelut-alueella. Panostus tälle alueelle olisi

siis perusteltua. Nykyisessä tilanteessa strategiana voisi toimia esimerkiksi se, että muut tuotealueet toimivat niin sanotusti peruskassavirran lähteenä joka mahdollistaisi panostamisen vähemmän kilpailulle yritysfuusiopalvelut-alueelle.

## 2.5 Fairwind Alliance Oy kyvykkyys ja osaaminen

Fairwind Alliance Oy:ssä työskentelee tällä hetkellä 14 laajan kokemuksen omaavaa asiantuntijaa. Jokaisella asiantuntijalla on oma erityinen osaamisalueensa jonka lisäksi heillä on vahva projektinjohtokokemus. Esimerkkinä erityisestä osaamisalueesta mainittakoon toimitusketjun hallinta sekä toiminnanohjausjärjestelmät. Tämän lisäksi joillakin on myös pätevyys kokonaisten portfolioiden hallintaan ja johtamiseen. Tästä esimerkkinä voidaan mainita IT-organisaation tuottama palveluhallinta liiketoimintayksiköille. Monet yrityksen asiantuntijoista omaavat sertifikaatteja. Näin ollen he tietävät yksityiskohtaisesti toimialalla yleisesti käytössä olevat metodologiat ja rakenteet kuten esimerkiksi ITIL, Cobit, ISO20000, Prince2, IPMA ja PMI. Sertifikaattien arvo nousee esille lähinnä myyntitilanteissa, jolloin tätä voidaan käyttää hyvänä referenssinä sekä myös hinnoittelukomponenttina.

Perustuen yrityksen pääomaan eli osaamiseen se on määritellyt palvelutuotealueikseen seuraavat:

- Johdon konsultointipalvelut, IT-hallinnointi ja johtaminen
- Yritysfuusiopalvelut
- Projekti, muutos ja ohjelmahallinta
- Toiminnanohjaus (ERP) ja sovelluskonsultointi

Johdon konsultointipalvelut tarjoaa kokemukseen sekä parhaisiin käytännön ratkaisuihin perustuvaa asiantuntemusta ottaen aina lähtökohdaksi ratkaista asiakkaan ongelma. Johdon konsultointipalvelut kattavat myös asiakohtaiset ongelmat jotka voivat liittyä esimerkiksi muutosjohtamiseen tai organisaatorakenteeseen liittyviin muutoksiin. Viime mainitusta esimerkkeinä mainittakoon ulkoistaminen sekä toimittajahallinta. Lisäksi tälle alueelle kuuluvat arviointipalvelut sekä IT palveluhallinta. Arviointipalvelut tarkoittaa käytäntöjä, prosesseja sekä työkaluja, joilla pystytään mittaamaan IT:n tuottamien palvelujen laatua. Tähän liittyy edelleen käyttäjätyytyväisyysmittaukset sekä käyttöön otettavien järjestelmien arviointi ja suosittelu. IT palveluhallinta taas koostuu kahdesta eri komponentista,

prosessikehityksestä ja työkaluista. Palvelu perustuu ITIL (Information Technology Infrastructure Library) käytäntöihin, jotka auttavat IT-hallinnoinnissa ja johtamisessa yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta.

Yritysfuusiopalvelut-tuotteen tarkoitus on konsultoida asiakkaita yritysfuusioissa tai prosessin eri vaiheissa. Yritysten sulautuminen eli fuusio tarkoittaa prosessia, jossa vähintään kahden yrityksen osia yhdistetään yhdeksi osaksi joko omistuspohjaltaan tai organisaatioltaan. Sulautumisen lähtökohta on useimmiten parantaa edellytyksiä toimia taloudellisemmin tai hajauttaa omistajien sijoitusriskiä. Yritysfuusio prosessina jakautuu viiteen eri osaan: strategia, suunnittelu, kohteen tarkastus, fuusiopäätös ja toiminnan/toimintojen yhdistäminen.

Projekti ja ohjelmahallintopalvelut tarjoavat laaja-alaisella kokemuksella hallinto ja johtamisosaamista globaalissa toimintaympäristössä. Palvelu käsittää kaikenkokoiset projektit organisaatiosta riippumatta sekä myös eriluonteiset projektit kuten kehitys, käyttöönotto sekä integrointi. Ohjelmahallinta (program) on edellä mainittua vastaava palvelu, paitsi että yksittäisen projektin sijaan puhutaan monesta osaprojektista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden eli ohjelman. Palvelun tarkoituksena on itse korkealaatuisen projektihallinnan lisäksi tuottaa sisällöllistä lisäarvoa asiakkaalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toimeksiantoon tarjotaan henkilöä jolla on kokemusta kyseistä alueesta, rakenteesta tai järjestelmästä.

Toiminnanohjaus ja sovelluskonsultointi-palvelut tarkoittavat muun muassa toimitusketjun hallintaan implementoitavien ERP- (Enterprise Resource Planning) järjestelmien konsultointia määriteltyjen alipalvelujen mukaisesti. Alipalvelut jakautuvat seuraavasti:

- Sovellus eli järjestelmän rakenteellinen ja toiminnallinen konsultointi.
- Projektijohtaminen riippumatta hankkeen luonteesta (käyttöönotto, kehitys, integrointi).
- Tekninen kehitys eli ohjelmointi.

Koska 80% case-yrityksen asiakkaista käyttää samaa ERP-järjestelmää, on toiminnanohjaus ja sovelluskonsultointi-palveluiden osalta tehty päätös tarjota mainittuja palveluja vain kyseisen järjestelmän osalta. Myös järjestelmän markkinajohtajuus on puoltanut tehtyä päätöstä.

## 2.6 Pohdinta ja yhteenveto SWOT-analyysin avulla

Tässä kappaleessa pohditaan tuloksia käyttäen apuna swot-analyysia. Philip Kotler (2003, 102) kertoo swot-analyysin olevan toimiva metodi yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysointiin. Kaavion yläosassa tarkastellaan vahvuuksia ja heikkouksia tämän hetkisessä toiminnassa, kun taas alemmassa osiossa huomio kiinnittyy yrityksen toimintaympäristön tulevaisuuden näkymiin mahdollisuuksien ja uhkien kautta. Jaottelu on selkeä ja sen avulla yrityksen on helpompi tarttua kiinni analyysissä esille tulleisiin epäkohtiin ja suunnitella toimenpiteitä toiminnan parantamiseksi. Lopuksi pohdinnoissa esille tulleista pääasioista tehdään yhteenveto.

|             | VAHVUUDET<br>Yrityksen omassa toiminnassa   | HEIKKOUEDET<br>Yrityksen omassa toiminnassa  |
|-------------|---|--|
| NYKYTILANNE | <p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaa olennaiseen menestystekijään.</p> | <p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p> |
|             | MAHDOLLISUUDET<br>Yrityksen toimintaympäristössä  | UHAT<br>Yrityksen toimintaympäristössä   |
| NÄKYMÄT     | <p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän painostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>   | <p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>   |

Kuva 14: SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79)

Pohdintaa – case-yritys Fairwind Alliance Oy

Yllä olevassa kaaviossa on esitetty tulokset case-yrityksen osalta käyttäen hyväksi esiteltyä swot-analyysia. Tulokset pohjautuvat pitkälti luvussa kolme esitettyyn aineistoon. Pohditaan tuloksia vaiheittain, aloittaen vahvuuksista ja päätyen uhkiin.

## Vahvuudet

Pitkämäen (2000, 79) mukaan yrityksellä ei ole useita vahvuuksia, vaan menestys perustuu yleensä pariin merkittävään menestystekijään. Tämä pätee myös case-yrityksen osalta, jonka vahvuuksia ovat hyvä kulurakenne sekä sitoutunut ja korkealaatuinen henkilöstö. Toiminnan kulujen oikeata suhdetta tuottoihin voidaan perustella sillä, että vaikka liikevaihto on vuodesta 2008 ollut laskujohteinen, on liikevoittoprosentti silti pysynyt vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Kuluja on siis pystytty suhteuttamaan toiminnan laajuuteen. Koska yrityksen liikeidea perustuu käytännössä osaamisen myyntiin, on korkealuokkainen ja osaava henkilöstö kiistatta yrityksen kulmakivi ja tärkein yksittäinen vahvuus. Pieni henkilökunnan vaihtuvuus kertoo henkilöstön viihtyvyydestä sekä korkeasta sitoutumisasteesta yrityksen strategiaan. Sitoutunut ja osaava henkilöstö mahdollistaa yrityksen kehittämisen myös tulevaisuudessa ja antaa hyvän pohjan kääntää heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat vahvuuksiksi.

## Heikkoudet

Tarkasteltaessa kilpailijakarttaa (kuva 12), kertoo se neljän suuren toimijan hallitsevan markkinoita. Näiden volyymit, verkostot sekä tunnettuus toimialalla ovat kiistattomia. Yksittäisen pienen toimijan pitäisi ensin saada tunnettuutta, pystyäkseen kilpailemaan asiakkuuksista. Tätä vaikeuttaa myös keskitetyt ostot, jotka käytännössä tarkoittavat sitä, että asiakasyritykset valitsevat usein 1-3 palvelutoimittajaa ja solmivat näiden kanssa sopimukset esimerkiksi kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Pienemmän yrityksen mahdollisuus tässä tapauksessa on toimiminen alihankkijan roolissa, jolloin se pääsee puitesopimuksen omaavan yrityksen kautta tarjoamaan tuotteitaan ja palveluitaan loppuasiakkaalle. Tämän mallin hyvinä puolina ovat laajemmat, monipuolisemmat ja pidemmät hankkeet, sen sijaan huonona puolena nähdään lisääntyvien välikäsien suora vaikutus katteeseen. Seuraavana tekijänä analyysissä on liikevaihdon lasku. Palvelumyyntiin perustuvan yritystoiminnan ongelmana on monesti myynnin organisoimattomuus, hajanaisuus sekä itse operatiivisen myyntityön vähyys. Tämä koskee erityisesti alan pieniä toimijoita. Myynti nähdään kalliiksi, osittain jopa turhaksi funktioksi yritystoiminnassa. Erityisesti konsultoinnissa oletetaan, että konsultit toimivat asiakastyön ohella ikään kuin itsenäisinä myyjinä. Osittain tämä voi toimiakin koska monesti asiakastyössä oleva konsultti pystyy parhaiten aistimaan asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Hänellä on monesti myös kontaktit päätöksiä tekeviin henkilöihin, joiden

kautta mahdollisuus lisämyyntiin saattaa avautua. Käytännössä ongelmaksi muodostuu monesti aika. Asiakastyössä toimiva konsultti ei laskutettavan työnsä lisäksi ehdi panostamaan myyntiin siinä laajuudessa ja intensiivisyydessä kuin pitäisi. Mikäli liikevaihtoa halutaan kasvattaa, vaihtoehdoksi jää oman myyntihenkilön rekrytoiminen. Myös myynnin ulkoistaminen on mahdollista mutta tällöin vastaan tulevat jo edellä mainitut katteisiin liittyvät haasteet. Kolmas havaittu haaste, tuotteistus, liittyy läheisesti myyntiin. Tuotteistuksella tässä yhteydessä tarkoitetaan palvelun kuvaamista yksityiskohtaisella tasolla. Lisäksi kuvaukseen voi liittää esimerkin, miten palvelua on käytännössä hyödynnetty. Mikäli palvelutuotteita ei ole selkeästi ja tarkasti kuvattu, on niiden myynti ja markkinointikin haasteellisempaa. Konkreettista tuotetta on aina helppo esitellä ja kertoa esimerkiksi sen teknisistä ominaisuuksista mutta palvelutuotteen osalta tämä on ongelmallisempaa. Tämän vuoksi tuotteistaminen on tärkeää. Kun palvelu -tuotteet on huolellisesti dokumentoitu, on myynnille luotu perusta. Mikä ikinä valittu myynti-tapa ja malli tulee olemaan, on helpompaa kun asiakkaalle pystytään selkeästi esittämään myytävät palvelukomponentit tai tuoteportfolio. Lisäksi tämä antaa uskottavan kuvan yrityksen toiminnasta ja erityisesti myynnistä asiakkaan suuntaan. Viimeinen analyysissa esille tullut näkökohta on laajasti kilpailtu tuoteportfolio. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että case-yrityksen tuotteet ovat laajasti myös kilpailijoiden palvelutuoteportfolioissa. Kuten edellä todettiin, on yrityksellä nykyiselläkin tarjoamalla mahdollisuus löytää kysyntää markkinoilta. Laajasti kilpailluilla tuotteilla on pyrkimys kuitenkin vaikuttaa alenevasti yrityksen katteisiin ja tätä kautta tuottavuuteen.

## Mahdollisuudet

Ratkaisuna heikkouksissa mainittuun laajasti kilpailtuun tuoteportfolioon, nostetaan mahdollisuuksissa esille panostus vähemmän kilpailluille palvelualueille tai erikoistuminen jollekin kapeammalle sektorille. Tämä voisi avata uudenlaisia mahdollisuuksia myös kannattavuuden suhteen. Tästä esimerkkinä jo aikaisemmin mainittu yritysfuusio-palvelualue. Pohdittaessa erikoistumista tai keskittymistä kapeammalle palvelutuotesektorille, esimerkkinä voitaisiin mainita IT palveluhallinta. Yrityksellä on tällä hetkellä usea tämän alueen huippuosaaja, joten tarjonnan kasvattamiselle olisi erinomaiset lähtökohdat. Yrityksen tulee jatkuvasti puntaroida näitä asioita ja ottaa huomioon ne suunniteltaessa tulevaisuuden strategiaa. Toisena tekijänä on esille nostettu yhteistyösopimukset sekä alihankinta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys myy palveluitaan markkinoiden isoille toimijoille, jotka edelleen myyvät nämä

omiin asiakas toimeksiantoihinsa. Erityisen arvokkaaksi malli tulee silloin, jos asiakas-suhde saadaan rakennettua hyvin ja yritys pääsee niin sanotuksi "hovitoimittajaksi" (preferred vendor), jolloin sillä on ensimmäisten joukossa kiinnitys suuriin ja pitkäkestoisiin hankkeisiin. Tämän mallin riski taas piilee siinä, ettei toimeksiantoja ole riittävästi tai niitä ei ole ollenkaan siirrettäväksi alihankintaketjulle. Tämä voi johtua esimerkiksi huonosta taloudellisesta suhdanteesta tai yritysjärjestelyistä. Tämä on merkittävin yksittäinen riski jonka alihankkija joutuu toiminnassaan huomioimaan. Seuraavana mahdollisuutena esille nostetaan yrityksen tunnettuuden kasvattaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pyritään markkinoimaan yritystä ja sen tuottamia palveluja tehokkaammin potentiaalisten asiakkaiden suuntaan jolloin tietoisuus yrityksen olemassaolosta laajenee. Päättävöitteena on siis päästä tasolle, jossa yritys on tiedostettu toimija markkinoilla. Miten tunnettuutta saataisiin kasvatettua ? Yksi tapa on markkinoida yritystä erilaisten seminaarien, tietoisuus-tyyppisten tapahtumien sekä oppilaitoksissa järjestettävien yritystapahtumien kautta. Käytännössä yrityksellä on tapahtumassa puheenvuoro, jossa se kertoo yleisesti toiminnastaan tai vaihtoehtoisesti jostain merkittävästä asiakas toimeksiannosta referenssi tyyppisesti. Riippumatta siitä, onko yritys itse tapahtuman järjestäjä vai onko sillä puheenvuoro tapahtumassa, tärkeintä on tiedostaa, että kutsutut osallistujat ovat sen potentiaalisia asiakkaita. Mikäli näin ei ole, jää markkinointipanostus tuotto-odotuksiltaan latteaksi. Mainitun tyyppiset tapahtumat mahdollistavat erinomaisesti myös verkostoitumisen eli potentiaalisten asiakkaiden kanssa päästään keskustelemaan ja tätä kautta luomaan suoria asiakassuhteita, jopa sopimaan asiakas-käynneistä. Tämän tyyppisten tapahtumien panos-tuotos suhde on yleensä hyvä, koska tapahtuma pystytään järjestämään varsin pienellä budjetilla. Kiinteitä kulutekijöitä ovat kutsujen postituskulut, mahdollinen tilavuokra sekä tarjoilut. Haasteena on yleensä oikean ja kattavan asiakaskunnan paikanpäälle saaminen. Listatessa mahdollisuuksia, ei voida pois sulkea uusien palvelutuotteiden lanseeraamista. Viitaten kilpailijoiden tarjoamaan, monet tuotteista ovat tällä hetkellä varsin laajasti kilpailtuja. Mikäli pystyttäisiin löytämään uusia tuotteita, jotka olisivat vähän tai ei lainkaan kilpailtuja, saataisi tätä kautta luotua kilpailuetua. Uuden tuotealueen löytäminen on sidoksissa edellä mainittuun erikoistumiseen, joka taas voi mahdollistaa pienen yrityksen löytämään markkinaraon markkinoilta. Erikoistumalla yritys saattaa kyetä tarjoamaan palveluita sellaiselle alueelle, johon kilpailijat eivät ole pystyneet reagoimaan ja näin ollen asiakkaan kysyntää ei ole pystytty tyydyttämään. Toki uuden tuotteen lanseeraaminen vaatii myös panostusta osaamiseen. Toisin sanoen yrityksellä pitää olla kyky vastata uuden tuotteen generoimaan kysyntään. Jos ei vaadittavaa osaamista ole, sitä on



hankittava esimerkiksi rekrytoimalla uutta työvoimaa. Kustannuksia arvioitaessa tämä kannattaa pyrkiä tekemään siten, että rekrytoinnit tehdään vasta sen jälkeen kun ollaan varmoja toimeksiannon konkretisoitumisesta. Tällöin resurssit saadaan heti tuottavaan eli laskutusperusteiseen työhön. Ongelma tämän skenaarion osalta saattaa syntyä silloin, kun osaamista on rajallisesti saatavilla. Uuden tai harvinaisen palvelutuotteen osalta tämä on hyvinkin yleistä ja aiheuttaa suuria haasteita rekrytointiin. Tässä tapauksessa yrityksen on pohdittava, rekrytoiko se työvoimaa etupainotteisesti, eli rekrytointi tapahtuu ennen toimeksiannon saamista, vai tuottaako se palvelun asiakkaalle alihankinnalla. Viimeksi mainitussa vaihtoehdossa on huomattava, että katetuotto jää pienemmäksi, mikäli käytetään ulkopuolista resurssia. Viimeisenä toimenpiteenä mahdollisuudet osiossa on yritysfuusio. Yritysfuusiolla eli yritys-sulautumisella tarkoitetaan järjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi. Kuten fuusion tavoitteena yleensäkin, myös tässä sillä pyritäisiin kahden yrityksen toimintoja yhdistämällä kasvattamaan liikevaihtoa ja lisäämään markkinaosuutta. Yritysten sulautuessa syntyy monesti tarve karsia päällekkäisiä toimintoja esimerkiksi hallinnossa. Konsultointipalveluja myyvien yritysten yhdistyessä tämän voisi kääntää positiiviseksi asiaksi esimerkiksi siinä tapauksessa, että yritysten tuoteportfoliot eivät olisi täysin identtiset vaan yhdistyminen laajentaisi tarjottavien palvelujen määrää joka edelleen mahdollistaisi toimittamisen laajemmalle asiakassektorille. Suurimpana haasteena fuusioitumisessa on oikeantyyppisen ja samat intressit ja arvot omaavan kumppanuusyrityksen löytäminen.

## Uhat

Uudet toimijat sekä asiakkaiden taloudellinen tilanne ovat toisaalta kiristäneet toimialan kilpailua sekä pienentäneet katteita. Erityisesti 2009 jälkeen alkanut hintojen lasku on muuttanut kilpailua siten, että alalle on perustettu paljon niin sanottuja ”yhden miehen yrityksiä”. Kevyen kulurakenteen johdosta malli mahdollistaa alhaisemmilla hinnoilla operoimisen. Myös asiakkaiden heikentynyt taloudellinen tilanne on johtanut konsultointi-hintojen laskuun ja tätä kautta palvelutarjoajien katteisiin negatiivisesti. Pohdittaessa ratkaisua toimittajan näkökulmasta, palataan jo edellä mainittuun erikoistumiseen sekä uusien palvelu-tuotteiden tai tuotealueiden markkinoimiseen. Toisena tekijänä on raamisopimusten keskittyminen suurille toimijoille. Erityisesti suuret globaalisti toimivat yritykset ovat siirtyneet käyttämään keskitettyjä ostoja. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimittajia on

mahdollisimman vähän jolloin toimittajakohtainen volyymi kasvaa ja ostohinnat pystytään neuvottelemaan alhaisiksi. Suuret yritykset solmivat mielellään sopimukset suurien toimittajien kanssa koska heidän toimitusvalmius ja vakaus on yleensä pientä toimijaa parempi. Pienille yrityksille raamisopimusten keskittyminen tarkoittaa sitä, että suoria asiakas-sopimuksia on yhä haasteellisempaa saada. Näin ollen vaihtoehtoiksi skenaariossa jää alihankkijana toimiminen tai vaihtoehtoisesti keskittyminen pienempiin asiakasyrityksiin. Alihankintaan liittyviä riskejä käsiteltiin osiossa, missä pohdittiin heikkouksia eli niihin ei tässä yhteydessä ole lisättävää. Viimeisenä uhkatekijänä on yritysosto. Mahdollisuuksissa pohdittiin jo yritysfuusion tuomia positiivisia sekä negatiivisia seikkoja. Mielestäni yritysosto uhkana riippuu siitä, kenen näkökulmasta tätä katsotaan? Tarkasteltaessa yrityksen omistajien näkökulmasta, yritysosto ei välttämättä ole uhka vaan mahdollisuus. Yritysoston konkretisoituessa, omistajat saavat tästä taloudellista hyötyä sekä mahdollisuuden jatkaa työntekijöinä uuden yrityksen palveluksessa. Negatiivisena seikkana tietynlaisen identiteetin ja yritykseen henkilökohtaisella tasolla syntyneiden siteiden menettäminen. Pohdittaessa samaa henkilöstön näkökulmasta, saattaa yritysosto tuntua enemmän uhkalta kuin mahdollisuudelta. Tämä siksi, että yritysosto aiheuttaa usein epävarmuutta henkilöstössä, koska ei tarkkaan tiedetä, mitä yritykselle tulevaisuudessa tulee tapahtumaan?

## Tulokset

Osaava ja motivoitunut henkilöstö antaa hyvän pohjan kannattavaan toimintaan myös tulevaisuudessa. Myyntiin ja palvelutuotteisiin kulminoituvien heikkouksien kääntäminen vahvuuksiksi avaisi mahdollisuudet kääntää liikevaihto positiiviseksi ja tätä kautta saada yritys kasvuun. Tärkeimmät yksittäiset tekijät tämän osalta ovat, panostus omaan myyntiin sekä tuotteistuksen määrätietoinen loppuun saattaminen. Käytännössä myyntiin panostaminen tarkoittaa myyjän rekrytoimista, oman myyntiorganisaation perustamista ja myyntiprosessien luomista. Tuotteistuksen loppuun saattaminen vaatii asiantuntijoiden ja myynnin yhteistyötä jotta saadaan luotua kattavat kuvaukset myytävistä palvelutuotteista. Edellä mainittuun myynnin panostukseen liittyy läheisesti yrityksen tunnettuuden kasvattaminen. Myynnin vastuulle tulisi lisäksi suunnitella ja toteuttaa erityyppisiä markkinointitapahtumia, joiden avulla yrityksen tunnettuutta saataisiin kasvatettua. Markkinointitoimenpiteiden toinen

päätarkoitus on verkostoitua ja luoda suoria asiakas-suhteita myynnin edistämiseksi. Arvioitaessa, mitkä mahdollisuudet yritys voisi käytettävissä olevien resurssien osalta kääntää vahvuuksiksi, esille nousevat yhteistyösopimukset ja alihankinta sekä keskittyminen valituille tuotealueille. Näistä tärkeimpänä yritysfuusiopalvelut, jonka kohdalla kilpailu on vähäistä. Panostaminen vähemmän kilpaillulle alueelle saattaisi avata uusia asiakkuuksia ja auttaa yritystä profiloitumaan kyseisen palvelutuotteen toimittajana. Alihankintaa sen sijaan tukee jo käynnissä oleva yhteistyö sekä tunnistetut kontaktit. Lisäksi tämä ei vaadi niin paljon panostusta myyntiorganisaatiolta kuin uusasiakashankinta. Edellä mainituilla toimenpiteillä voitaisiin reagoida mahdollisesti toteutuviin ughiin tai optimaalisessa tilanteessa kääntää ne mahdollisuuksien kautta vahvuuksiksi.



Kuva 15: Fairwind Alliance Oy – SWOT-analyysi

### 3. MYYN TIPROSESSIN LUONTI JA PROTOVERSIOKEHITYS

#### 3.1 Yleistä markkinoinnista

Markkinoinnin kehittyminen näkyy myös markkinointi-käsitteen määritelmässä. Määritelmät ovat aikojen kuluessa muuttuneet ja moni määrittelijä onkin tuonut niihin oman lisänsä. Bergström & Leppänen (2003) ovat määritelleet markkinoinnin seuraavasti: markkinointi on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan yritykselle kilpailuetua, tuodaan hyödykkeet markkinoille synnyttäen ostohalua sekä rakennetaan kakkia osapuolia tyydyttäviä ja kannattavia suhteita. Lahtisen ja Isoviidan (1998, 8) mukaan markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa tavaroiden ja

palvelujen ostajien eli asiakkaiden tyytyväisyys. Markkinoinnin näkyvä toiminta on yleensä kilpailukeinojen käyttämistä Yrityksen määritettyä tavoitteensa ja tärkeimmät asiakasryhmät tulisi sen miettiä kilpailukeinoja jotka tukevat valittua strategiaa. Yksi esimerkki kilpailukeinoista on mainonta joka jakautuu useaan eri mainontatyyppiin kuten lehti, televisio ja radiomainonta. Kilpailukeinot määritetään aina siten, että ne tukevat valittua strategiaa.

### 3.2 Markkinoinnin toimintamuodot

Markkinoinnissa voidaan erottaa kolme toimintamuotoa. Nämä ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi. Asiakassuhteiden luomisvaiheessa käytetään kilpailukeinoja, joilla pyritään saamaan asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista. Tästä käytetään nimitystä ulkoinen markkinointi. Asiakkaan ja myyjän edustajan välistä vuorovaikutustilanteita kutsutaan vuorovaikutus-markkinoinniksi. Hyvänä esimerkkinä mainittakoon myyntineuvottelutilanne jossa myyjä pyrkii vakuuttamaan ostajan tuotteidensa paremmuudesta kilpailijoihin nähden. Sisäinen markkinointi tarkoittaa henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutukset ja seminaarit, motivoiva esimiestoiminta sekä sisäinen tiedotus (Lahtinen & Isoviita, 1998, 8).

Palvelujen markkinoinnissa on kyse asiakkaalle annetuista palvelulupauksista ja yrityksen kyvykkyydestä lunastaa ne. Esimerkkinä, asiakas ostaa palveluyritykseltä yhden henkilön 100% työpanoksella konsultoimaan tämän puolen vuoden kehityshanketta. Zeithaml, Bitner & Gremler (2009, 353) kuvaavat palveluiden markkinointia palvelukolmion avulla (kuva 11). Palvelukolmiossa kuvataan kolmea toisiinsa sidoksissa olevaa toimijaa jotka yhdessä viestivät, kehittävät ja toimittavat palveluita asiakkaille. Nämä toimijat ovat yritys, henkilöstö ja asiakkaat. Onnistuneen palveluntuottamisen aikaansaamiseksi näiden toimijoiden välillä tulee olla aktiivista toimintaa, jota kutsutaan markkinointikeinoiksi. Palveluiden markkinoinnissa nämä markkinointikeinot luokitellaan:

- 1) Ulkoiseen markkinointiin
- 2) Vuorovaikutusmarkkinointiin
- 3) Sisäiseen markkinointiin



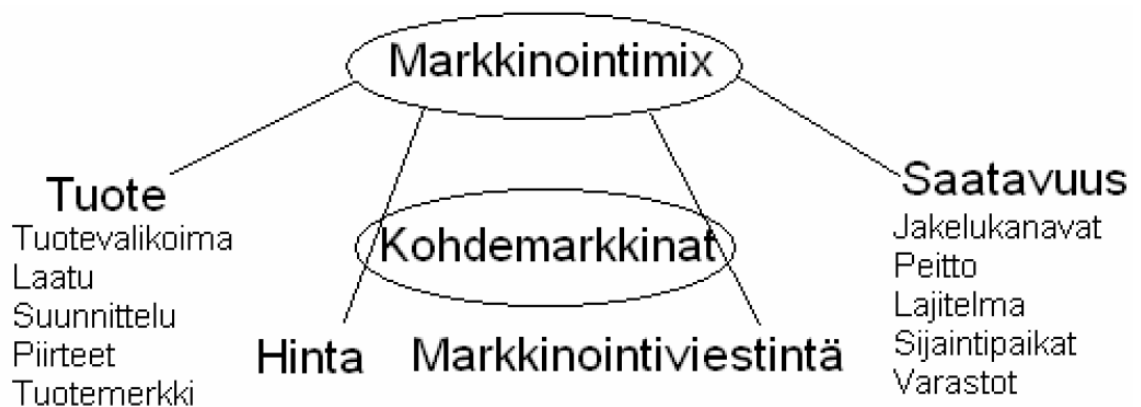
Kuva 16: Palvelukolmio (Zeithaml, 2009, 353.)

Seuraavassa käsitellään lyhyesti näitä markkinointikeinoja.

#### Ulkoinen markkinointi

Ulkoisella markkinoinnilla pyritään kiinnittämään asiakkaan huomio ja saada tämä kiinnostumaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Tämä on tyypillistä eritoten asiakassuhteen luomisvaiheessa eli toimenpide kohdistuu lähinnä sellaisiin asiakkaisiin, joihin yrityksellä ei vielä ole ollut kontaktia. Ulkoisella markkinoinnilla pyritään alentamaan sekä poistamaan markkinointiesteitä eli ”kynnyskauhua” (Lahtinen & Isoviita 1998, 8). Ulkoisen markkinoinnin tärkein tavoite on kuitenkin myytävien tuotteiden tai palvelujen tietämyksen, tuntemuksen ja preferenssien lisääminen potentiaalisen asiakkaan keskuudessa. Markkinoinnin toimenpiteillä pyritään vakuuttamaan oman tuotteen sopivuus asiakkaan tarpeisiin, ja tätä kautta vaikuttaa ostopäätöksen syntymiseen. Asiakassuhteiden luomisvaiheessa suhdeverkostolla on keskeinen rooli. Esimerkiksi kolmannen osapuolen suositukset voivat uutta asiakassuhdetta luotaessa olla hyvinkin arvokkaita. Lisäksi yritys tarvitsee toimivat suhteet tavarantoimittajiin, erilaisiin vaikuttajiin, kilpailijoihin, työntekijöihin sekä jopa julkisen vallan edustajiin. Tästä yrityksen toimintaympäristöstä käytetään yleisesti nimitystä mikroympäristö.

Ulkoisesta markkinoinnista on useita eri malleja joista tunnetuin on 4P-malli (kuva 10). Perinteisen tavaroiden markkinointiin pohjautuvan 4P-mallin mukaan yrityksen kilpailukeinoja ovat tuote(product), hinta(price), saatavuus(place) ja viestintä(promotion). Mallin on kehittänyt 'markkinoinnin isäksikin' kutsuttu amerikkalainen professori Philip Kotler. Mallin pohjana on markkinointimix, joka tarkoittaa toimintoja joilla asiakkaisiin saadaan myönteinen vaikutus ostaa tuotteita tai palveluja. 4P-malli edellyttää organisaatiolta tuotteen ja sen piirteiden kuvaamista, hinnoitteluun sen, päättää sen jakelutavoista sekä päättämään miten ja millä tavoin myynnin edistäminen hoidetaan. Mallista puuttuu useita markkinoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä, jotka myöhemmin on lisätty 7P-mallii. Tärkeintä ei ole P:n määrä vaan se, että mallia käytetään apuna markkinointistrategian suunnittelussa (Kotler 1999, 129-130).



Kuva 17: 4P-Malli (Kotler 1999, 130)

Erilaisten palvelutuotteiden kasvu on tuonut palveluiden markkinoinnin täysin uudelle tasolle jonka vaikutuksesta perinteistä 4P-mallia onkin laajennettu vastaamaan paremmin palveluiden markkinointia. Laajennetussa 7P-mallissa on edellä mainittujen tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja viestintä (promotion) lisäksi uusina kilpailukeinoina ihmiset (people), prosessi (process) sekä fyysinen ympäristö (physical evidence).



Kuva 18: Markkinoinnin 7P-malli sekä sovellettavista taktiikoista

### Vuorovaikutusmarkkinointi

Vuorovaikutusmarkkinointi on myynti tai palvelutilanteissa tapahtuvaa asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä vuorovaikutusta. Tavoitteena on:

- Saada asiakas vakuuttumaan yrityksestä ja sen tuotteista
- Saada satunnaisasiakkaat kokeilijat kanta-asiakkaiksi
- Saada kanta-asiakkaat sitoutumaan asiakkuuteen ja välittämään yrityksestä ja sen tarjoamasta viestiä edelleen (ns. puskaradio efekti).

Vuorovaikutusmarkkinointi on erityisen tärkeää asiakassuhteen kehittämisvaiheessa jolloin painottuvat henkilökunnan osaaminen ja asiakaspalvelutaidot. Markkinoinnissa puhutaan usein käsitteestä 'impression management' joka tarkoittaa asiakkaalle syntynyttä ensivaikutelmaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Monesti tämä vaikutelma jää pysyväksi joten tämän saaminen mahdollisimman myönteiseksi on panostamisen arvoista (Kuusela 1998, 171).

## Sisäinen markkinointi

Henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi. Sillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin, käyttäytymiseen sekä sitouttamaan tämä yritykseen ja sen tavoitteisiin. Yleisimmät sisäisen markkinoinnin toteuttamistavat ovat:

- tiedotus
- koulutus
- motivoiva esimiestoiminta
- kannustus (esim. bonukset)
- yhteishengen luominen

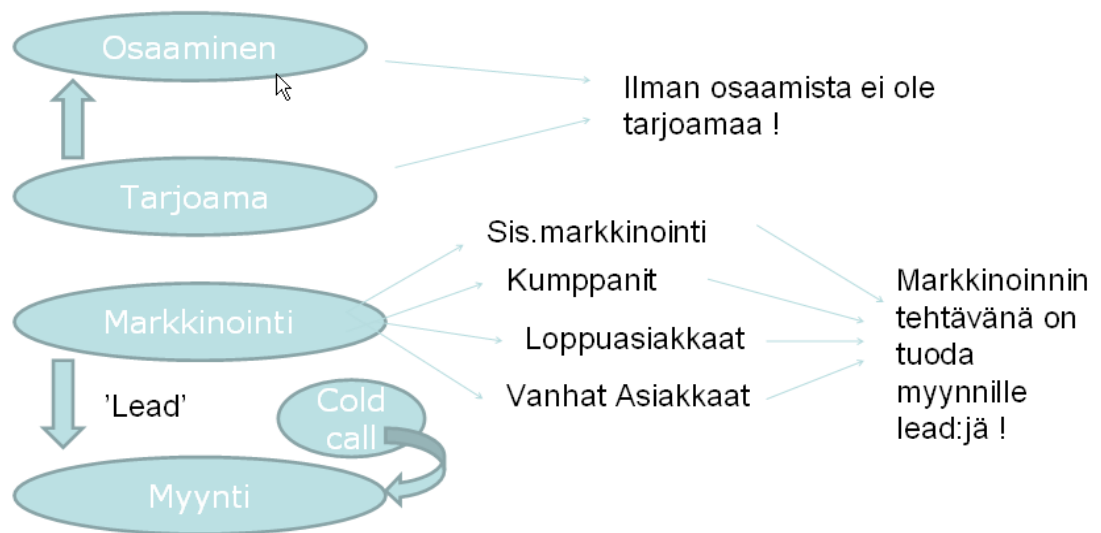
Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on tyytyväinen, asiantunteva sekä motivoitunut henkilöstö. Sisäisen markkinoinnin tulisi olla ulkoista markkinointia edeltävä vaihe, sillä vasta kun yrityksen henkilöstö on sisäistänyt asiakaslähtöisyyden periaatteet ja toimii ja noudattaen niitä, voidaan lunastaa ulkoisen markkinoinnin asettamat odotukset ja haasteet ja saada tyytyväisiä ja pysyviä asiakkaita. Sisäinen markkinointi jää monessa yrityksessä ulkoisen markkinoinnin varjoon, jolloin henkilöstö ei välttämättä ymmärrä mikä on yrityksen keskeinen strategia. On tärkeää tunnistaa ne organisaation osat ja henkilöt, joiden on aktiivisesti oltava mukana suunnittelussa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa, ettei sisäistä markkinointia tehdä kertarysäyksellä eikä yhdellä suurella kampanjalla vaan pitkäjänteisellä aktiivisella kommunikoinnilla jonka tavoitteena on saada ihmiset toimimaan tietyllä tavalla. Sisäistä markkinointia voidaan perustellusti verrata yrityksen strategian jalkauttamiseen.

### 3.3 Markkinointi myynnin tukena

Alla olevan kuvan on tarkoitus kertoa mitä vaaditaan jotta yritys pystyy ylipäättään tekemään myyntityötä puhumattakaan myyntiprosessien luomisesta ja käyttöönotosta. Esimerkki liittyy palveluosaamisen myyntiin mutta sopii toki myös konkreettisen tuotteen myyntiin. Jotta myynti pystyy operoimaan ja itse myyntityöstä pystytään edes teoriassa odottamaan tuloksia, pitää palveluja myyvällä yrityksellä olla osaamista jota myydä. Yrityksen osaamisesta muodostuu seuraavassa vaiheessa tarjoama joka voi koostua yhdestä tai useammasta osaamis-alueesta. Esimerkkinä edellisestä mainittakoon vaikka ohjelmointiosaaminen. Kun ohjelmoija mahdollisesti osaa useita



eri ohjelmointikieliä muodostuu näistä yritykselle tarjoama eli se pystyy tarjoamaan asiakkaalle yhä laajempaa osaamista eli palvelua. Markkinoinnin tehtävä on tuoda potentiaalisia myyntitapauksia. Esimerkkinä markkinoinnin sidosryhmistä ovat sisäinen markkinointi, kumppanit, loppuasiakkaat sekä vanhat asiakkaat. Käytännössä nykyään myynti ja markkinointi ovat monesti yksi ja sama organisaatio jonka sisällä roolitukset vain eroavat toisistaan. Kuvion viimeisenä vaiheena tulee siis myynti jonka tarkoituksena on saada asiakas vakuuttuneeksi omasta tuotteesta tai palvelusta siten, että he pääsevät sopimukseen jonka kautta yritykselle generoituu tuloutusta. Myyntityössä voidaan selkeästi erottaa kaksi eri tapausta, ensimmäinen on olemassa oleville asiakkaille tehtävä lisämyynti sekä täysin uusille asiakkaille tehtävä myynti jota usein prosessin alkuvaiheessa kutsutaan uusasiakashankinnaksi.



Kuva 19: Lähtökohta myyntiprosessille

Suhteellisen nuorena yrityksenä Fairwind Alliance Oy pyrkii markkinoinnissaan ensisijaisesti yrityksen tunnettuuden kasvattamiseen. Tähän pyritään erityisesti osallistumalla aktiivisesti erilaisiin tilaisuuksiin sekä järjestämällä omia tilaisuuksia. Yrityksen filosofia tässä on yksinkertainen. Markkinoinnin kautta saatava tunnettuus konkretisoituisi asiakaskontakteina myynnille ja tästä edelleen asiakassuhteiksi.

### 3.4 Myyntiprosessi

Prosessista puhuttaessa on ensin syytä määritellä, mitä prosessilla tarkoitetaan: prosessi on useasta eri osatapahtuman muodostama sarja joka on toistettavissa, kerrattavissa ja mallinnettavissa. Näin ollen myyntiprosessi on useasta eri osatoiminnosta muodostuva tapahtumasarja jonka tavoitteena on päästä myyjää ja asiakasta tyydyttävään ratkaisuun. Myyntiprosessissa myyjä pyrkii mahdollisimman yksityiskohtaisesti selvittämään asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä saamaan hänet vakuuttuneeksi siitä, että hänen tarjoamansa tuote tai ratkaisu tuo asiakkaalle lisäarvoa (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65). Täten siis myyntiprosessi etenee vaiheittain myyjän ja asiakkaan sovitellessa omia tarpeitaan ja tavoitteitaan yhteen. Kuten edellä esitetystä vertailusta ilmeni, myyntiprosessin vaiheet jaetaan eri tavalla lähteestä riippuen. Pisimmillään vaiheita voi Kotlerin & Smithin mukaisesti olla seitsemän, kun taas lyhyimmillään myyntiprosessi on jaettu kolmeen osaan (Renfors:2007): myyntitapahtumaa edeltävä vaihe, myyntitapahtuma ja myyntitapahtuman jälkeinen vaihe. Lahtinen ja Isoviita (1998) sen sijaan esittelee viisivaiheisen mallinsa (kuva:x) joka koostuu: valmistelusta, yhteydenotosta, myyntikeskustelusta, kaupan päättämisestä ja jälkitoimenpiteistä.

Myyntiprosessi etenee käytännössä yleensä myyntineuvottelua käyttäen. Prosessi voi sisältää yhden tai useita kymmeniä myyntineuvottelutapahtumia. Tiettyjen tuotteiden myynnissä yhteisymmärrykseen voidaan päästä jo yhden asiakastapaamisen aikana. Sen sijaan laajoissa palvelukokonaisuuksissa ja ratkaisuissa kuten esimerkiksi tietojärjestelmähankinta, päätöksen saaminen vaatii useita tapaamisia, keskusteluja, yhteydenottoja jopa projektien ja hankkeiden toteuttamista useiden eri ihmisten kesken (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65). Yleisesti voidaan todeta, että mitä suurempi merkitys tuotteella, palvelulla tai ratkaisulla asiakkaalle on, sitä enemmän aikaa päätöksenteko yleensä vaatii.

Myyntiprosessi on luonnollisesti erilainen toimialasta ja yrityksen luonteesta riippuen. Tästä huolimatta myyntitapahtumista voidaan löytää yhteisiä piirteitä jotka toistuvat organisaation luonteesta riippumatta. Tällainen tapahtuma voisi esimerkiksi olla aina myyntityössä tarvittava yhteydenotto. Myyntiprosessin vaiheiden tunnistaminen ja tätä kautta myynnin näkyvyyden lisääminen auttaa henkilöstöä näkemään myyntitapahtuman pääkohdat sekä niihin oleellisesti liittyvät avaintoiminnot. Kun toiminnot osataan erotella toisistaan voidaan niitä analysoida, joka edelleen helpottaa

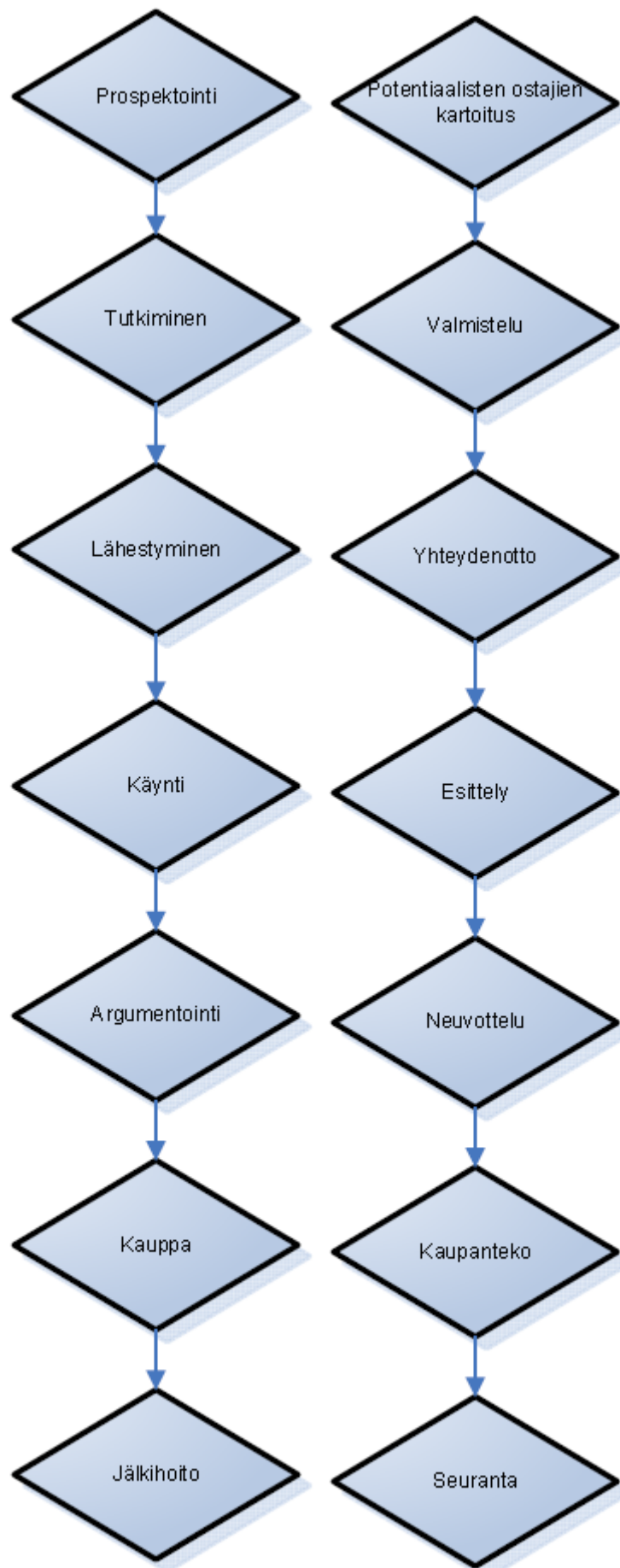
toiminnoissa mahdollisesti esiintyvien ongelmakohtien löytämistä. Esimerkkinä voitaisiin käyttää asiakkaan tarpeiden kartoitusta joka on myyntiprosessin oleellinen toiminto.

Myyntituloksien sekä myynnin tehokkuuden lähtiessä yllättävään laskuun on yrityksen hankala, ainakaan nopeilla toimenpiteillä lähteä selvittämään, mikä on mennyt vikaan tai missä on tehty virheitä jos yritys ei ole tietoinen myyntiprosessinsa vaiheista. On mahdollista, että yritys on tehnyt pitkään hyvää tulosta kiinnittämättä minkäänlaista huomiota mitä myyntitapahtumien aikana todellakin on tapahtunut. Tällainen tilanne voi tulla esimerkiksi ”myyjän markkinoilla” jolloin myyntiä voidaan helposti vain suorittaa sitä sen tarkemmin suunnittelematta. Kun ongelmia jossain vaiheessa ilmaantuu niiden ratkaisemiseen ja korjaamiseen kuluu runsaasti aikaa. Jos myyntiprosessi on kuvattuna ja myyntihenkilöstön tiedossa, ongelmien havaitseminen ja jopa niiden korjaaminen on mahdollista jo itse myyntitapahtuman aikana. Menestyville yrityksille onkin yhtenäistä, että ne tuntevat myyjiensä työskentelytavat sekä analysoivat niitä säännöllisesti (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 62).

Mitä paremmin myyntitoimintaa pystytään kuvaamaan, sitä helpompaa sen soveltaminen eri tyyppisiin myyntitilanteisiin on. On kuitenkin muistettava, että käytännössä jokainen myyntitilanne on ainutlaatuinen tapahtuma jossa on kyse henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Koska ihmisen käyttäytymistä ei voida tarkasti etukäteen määrittää, on myyntitapahtumakulkuakin mahdotonta täydellisesti mallintaa (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 66).

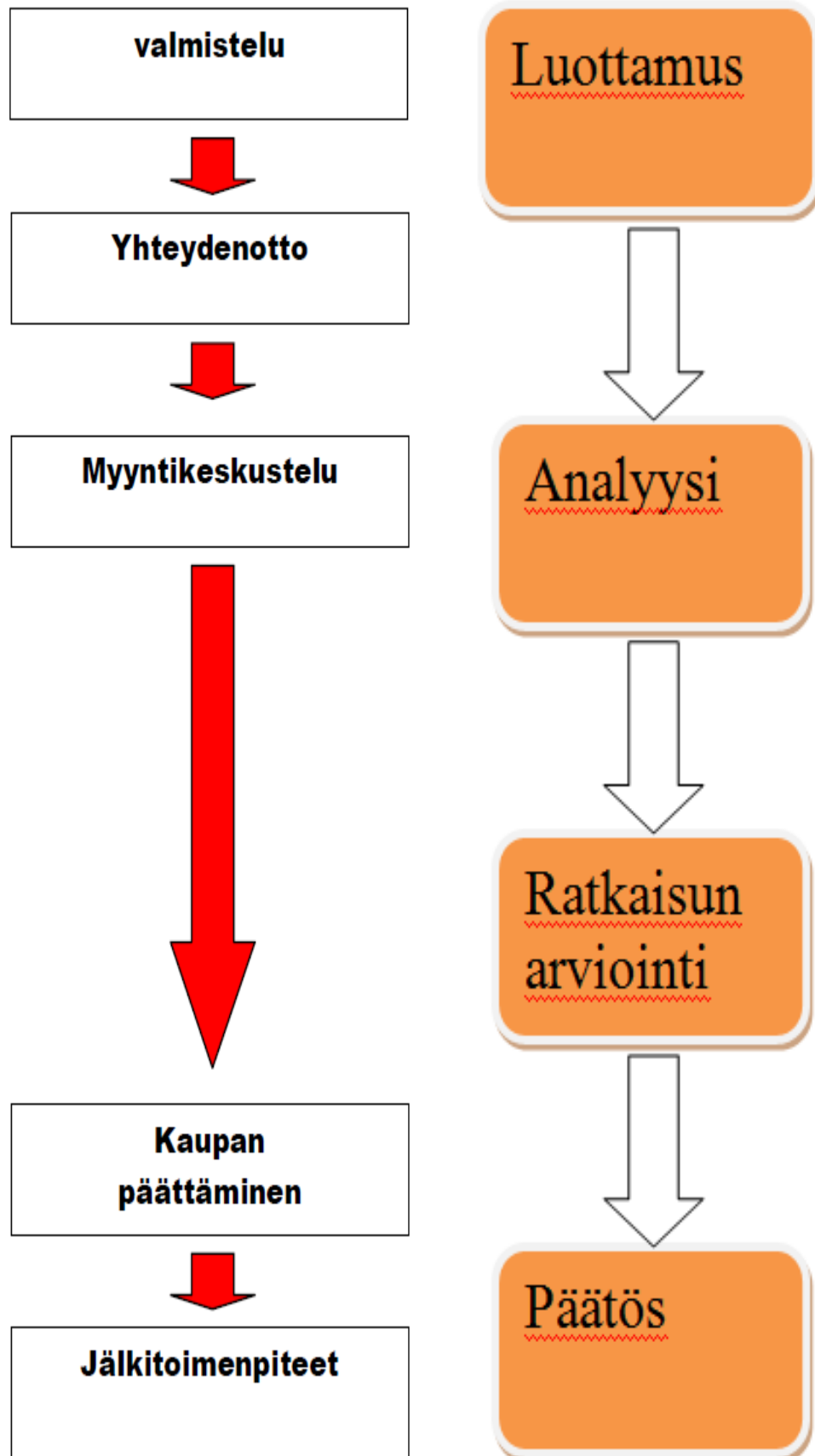
### 3.5 Myyntiprosessimallien vertailu ja valinta

Myyntiprosessimallin valinta aloitettiin tutustumalla erilaisiin teoreettisiin prosessimalleihin. Yleisemmin prosessimalli kuvataan niin sanottuna lineaarisena mallina, jossa myynti etenee vaihe vaiheelta kohti kaupantekoa ja jälkihoitoa. Lähtökohtaisesti tärkeintä prosessille on löytää potentiaaliset asiakkaat joille tuotteita tai palveluja on mahdollista tarjota. Tämän jälkeen pyritään pääsemään tarjousvaiheeseen sekä kaupanteon kautta jälkihoitoon ja odottamaan uutta toteutuvaa kauppaa tulevaisuudessa. Lineaarisia myynnin prosesseja verrattaessa ei suuria eroja eri teorioiden välillä ole löydettävissä. Tämä ilmenee esimerkiksi vertailtaessa Smithin (1989) ja Kotlerin (1991) teorialleja.



Kuva 20: Vasemmalla Kotlerin (1991) myyntiprosessin eteneminen prospektoinnista jälkihoitoon ja oikealla Smithin (1989) niin ikään seitsemän portainen malli jossa vaiheet ovat pitkälti synonyymeja toisilleen.

Kotlerin ja Smithin prosessit ovat olleet myös pohjana myös alla esiteltävissä Lahtisen ja Isoviidan sekä Alasen, Mäkiän ja Sellin myynnin prosessia kuvaavissa malleissa. Malleja tarkasteltaessa havaitaan, että prosessivaiheita on selvästi vähemmän. Tämä selittyy tekijöiden logiikalla integroida prosessin vaiheita toisiinsa jolloin lopputulos on saatu kompaktimmaksi.



Kuva 20: Vasemmalla Lahtisen ja Isoviidan (1998) sekä oikealla Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005) myyntiprosessimallit.

Tämän hankkeen prosessimalliksi valittiin Alasen, Mälkiän & Sellin 2005 kuvaama neljävaiheinen myyntiprosessirakenne. Tämän rakenteen vaiheet ovat: luottamuksen rakentaminen, analyysivaihe, ratkaisun luominen ja arviointi sekä päätösvaihe. Syynä tämän rakenteen valitsemiseen oli sen vaiheiden sopivuus ja rinnastettavuus myöhemmin esitettävään Fairwind Alliance Oy:n myyntiprosessimallin kanssa. Lisäksi tämän rakenteen nähtiin sopivan myös hyvin yrityksen harjoittamalle toimialalle ja sen tämänhetkiseen kokoon. Prosessista haluttiin siis selkeä ja suoraviivainen jossa vaiheet erottuvat toisistaan. Seuraavassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin prosessin eri vaiheet.

#### Luottamuksen rakentaminen

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan perusta myyjän ja asiakkaan väliselle suhteelle ja yhteistyölle. Tyypillistä on, että asiakas etsii perusteita sille, miksi juuri tämä myyjä sopisi hänen yhteistyökumppanikseen. Myyjän on tässä vaiheessa saatava asiakas vakuuttumaan siitä, että hän on luotettava ja hyvä yhteiskumppani niin nyt kuin tulevaisuudessakin (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 67). Myyjän on kyettävä välittämään asiakkaalle riittävästi tietoa itsestään sekä edustamastaan yrityksestä. Mitä uskottavampaa ja vakuuttavampaa tämän asiakkaalleen suuntaama tiedottaminen on, sitä todennäköisemmin hän pystyy vaikuttamaan asiakkaan asenteisiin ja päätöksentekoon.

#### Analyysivaihe

Vaiheelle on tyypillistä oikean ja tärkeän tiedon kerääminen asiakkaalta sekä tarpeiden kartoittaminen ja niiden herättäminen. Vaiheen aikana myyjän tavoite on siis kerätä yhteistyötä ajatellen tärkeää ja oikeaa tietoa asiakkaasta. Lähestyttäessä asiakasta on myyjän syytä miettiä tarkasti lähestymistapansa. Saatuja tietoja myyjä käyttää hyväkseen suunnitellessaan omaa strategiaansa, tavoitettaan sekä ehdotustaan. Analyysivaiheen aikana tulee selvittää myös millaisia juridisia, taloudellisia, teknisiä tiedollisia tai sosiaalisia

vaatimuksia tai sitoumuksia kaupankäynti osapuolilta edellyttää. Myyjä pyrkii löytämään vastauksia, miten herättää asiakkaan tarpeet ja saada hänet yhteistyöhön juuri hänen kanssaan. Asiakas saattaa tuntea, ettei hän tarvitse koko tuotetta tai tarvitsee sitä vain vähän. Asiakas ei myöskään välttämättä huomaa tai tiedä tarpeitaan tai hän saattaa aliarvioida tarpeensa merkitystä. Myyjän tehtävä on saada asiakas näkemään ero tämän hetken ja tulevaisuuden välillä ja tätä kautta herättää hänen tarpeensa.

#### Ratkaisun luominen ja arviointi

Tämän vaiheen tavoitteena on vakuuttaa asiakas siitä, että tämä todellakin tarvitsee ratkaisun ongelmaansa ja että myyjän esittämä ratkaisu on tähän paras mahdollinen valinta. Edelleen asiakas saattaa muuttaa radikaalisti päätöksentekoaan tai epäröidä tehdä sitä. Tapauksesta riippuen hän arvioi tarkasti myyjän ratkaisua sekä punnitsee tarpeitaan lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Myyjän haasteet vaihtelevat tältä osin riippuen siitä, kuinka suuresta tarpeesta tai investoinnista on kyse. Alanen, Mälkiä & Sell (2005) kategorisoivat nämä seuraavasti:

- Asiakkaan mielestä hänellä ei ole lainkaa tarvetta ratkaisulle.
- Asiakas ei usko kyseisen myyjän ratkaisuun.
- Asiakkaan mielestä hän ei pysty hyödyntämään tarpeeksi hyvin myyjän ratkaisua.
- Asiakkaan mielestä hänen vastasuoritteensa eli hinta, muutokset tai riski on suurempi kuin saatava hyöty.

#### Päätösvaihe

Päätösvaiheen tavoitteena on päästä asiakkaan kanssa neuvottelutilanteeseen jossa asiakas tekee hankintaan tähtääviä päätöksiä. Esimerkkinä tästä voitaisiin mainita neuvottelu jossa käydään läpi hintaan tai toimitus-sisältöön liittyviä yksityiskohtia. Tulos on siis erittäin merkittävä myyjän lopulliseen tavoitteeseen pääsemisen kannalta. Myyjän tulee paneutua huolella päätöksentekovaiheen suunnitteluun. Siinä selvitetään, miten tärkeä ostopäätöksen tekeminen asiakkaalle on sekä millaisia mahdollisia arvoaltaan liittyviä ongelmia, henkilökohtaisia riskejä tai vaivaa päätöksenteosta asiakkaalle seuraa (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 68). Myyjän perustelut ovat siis tässä vaiheessa hyvinkin ratkaisevassa asemassa.

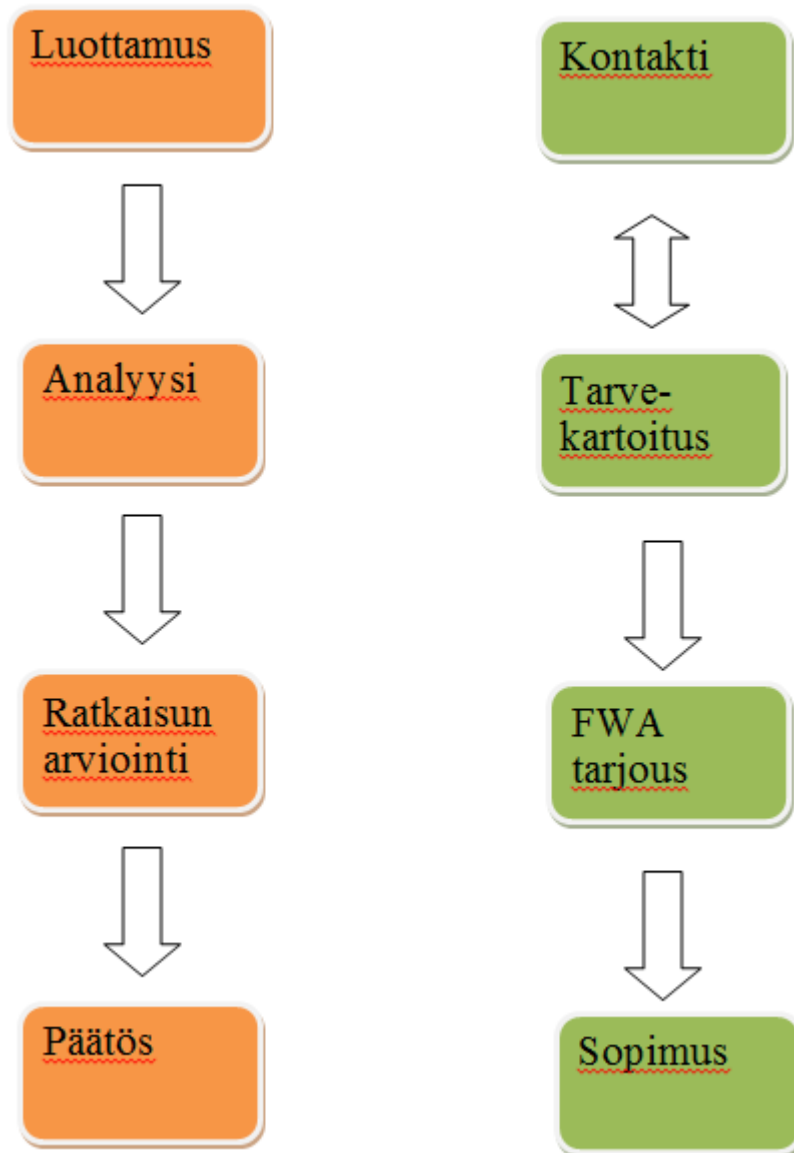


Alasen, Mälkiän & Sellin (2005) mukaan kronologisesti etenevä myyntiprosessi olisi seuraavanlainen:

1. Asiakassuhteen pohjustaminen
2. Asiakassuhteen avaaminen
3. Asiakkaan tilanteen selvittäminen
4. Asiakkaan tarpeen ja myyjän tarjoaman yhteensovittaminen
5. Myyjän osaamisen sekä hänen ratkaisun esittäminen ja havainnollistaminen
6. Tarjous ja toimenpide-ehdotus
7. Asiakaan päätös
8. Sopimuksen laatiminen ja allekirjoitus
9. Ratkaisun toimitus
10. Jatko yhteistyöstä sopiminen

### 3.6 Case-yrityksen myyntiprosessin päävaiheet

Edellisessä luvussa esitelty Alasen, Mälkiän & Sellin (2005) myyntiprosessimalli rinnastetaan alla olevassa kuvassa Fairwind Alliance Oy:n vastaavaan. Kaikki Alasen, Mälkiän & Sellin määrittelemät päävaiheet hahmottuvat omiksi kokonaisuuksikseen myös Fairwind Alliance Oy:n myyntiprosessimallissa. Mallia luotaessa työryhmä katsoi kuitenkin tarpeelliseksi muokata päävaiheiden nimiä vastaamaan paremmin ja tarkemmin juuri case-yrityksen myyntiprosessia.



Kuva 19: Alasen, Mälkiän & Sellin malli (vasemmalla) rinnastettuna Fairwind Alliance Oy:n myyntiprosessimalliin (oikealla).

Ensimmäisen päävaiheen osalta on case-yrityksen tapauksessa osuvampaa puhua kontaktoinnista. Erityisesti niin sanotussa 'business to business'(B2B)myynnissä kontaktointi asiakkaan suuntaan on ensiarvoisen tärkeää. Tässä prosessissa aloitteen kontaktille tekee myyjä. Kontakti tapahtuu yleisesti puhelimitse tai sähköpostilla. Toisessa päävaiheessa myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet ja ongelmat jotta hän voi suunnitella ja luoda mahdollisimman hyvän ratkaisuehdotuksensa. Tämä päävaihe haluttiinkin siksi nimetä tarvekartoitukseksi. Kaksisuuntainen nuoli kuvaa tiivistä vuorovaikutusta vaiheiden välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa useita

myyntikeskusteluja sekä myyntineuvotteluja. Kolmannessa päävaiheessa asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen sisällöstä sekä tuotteesta onnistuneen tarvekartoituksen ansiosta. Näin ollen asiakkaalle on sovittu tehtäväksi tarjous ratkaisun toimittamisesta. Sopimuksen tekeminen on olennainen osa myyntiprosessin päätösvaihetta ja tämän katsottiinkin paremmin kuvaavan kyseistä vaihetta. Hyväksymisen jälkeen osapuolet allekirjoittavat sopimuksen jonka jälkeen työt voidaan sovitussa aikataulussa aloittaa.

#### 4. 1. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSVERSIO

##### 4.1 Yleistä

Lähdettäessä kehittämään myyntiprosessimallin protoversiota oli syytä palauttaa mieleen tavoitteet, joihin prosessin luomisella pyrittiin. Näitä ovat: myynnin seurannan parantaminen, myynnin läpinäkyvyyden lisääminen sekä tiedon tuottaminen johdon päätöksenteon tueksi. Nämä edellä mainitut ovat samalla tämän kehittämistehtävän tutkimusongelmat. Prosessi haluttiin alusta lähtien kuvata siten, että prosessin vaiheet kuvataan vaakasuoraan ja prosesseihin eri vaiheisiin osallistuvat vastuuhenkilöt kuvataan pystysuoraan. Näin ollen jokainen pystyisi helposti ja ymmärrettävästi näkemään oman roolinsa myyntiprosessissa. Teknisesti tämä ratkaistiin käyttämällä Microsoftin MS Visio ohjelmaa. Prosessin vaiheet on kuvattu erilaisin geometrisin kuviin. Kuvioiden selitykset ovat seuraavat:

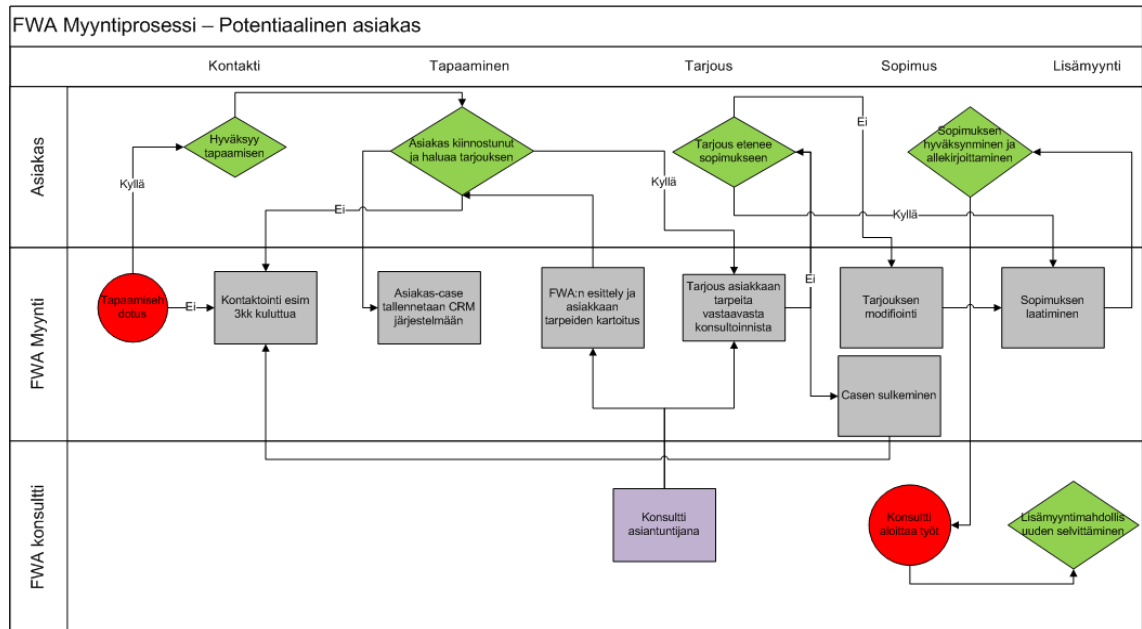
- Ympyrä kuvaa prosessin lähtö ja päätepisteen.
- Suorakulmio kuvaa prosessin osa, - työ- tai käsittelyvaihetta.
- Vinoneliö kuvaa prosessin päätöksenteko- ja tarkastusvaihetta.

Protokehitysvaiheessa myyntiprosesseja luotiin kaksi kappaletta. Toinen prosessi kuvasi myyntiä olemassa olevalle asiakkaalle ja toinen potentiaaliselle, uudelle asiakkaalle. Myöhemmin lopullisessa versiossa tämä supistui yhdeksi prosessiksi.

##### 4.2 1. Kehitysversion esittely

Alla oleva kuvio esittää myyntiprosessin protoversiota uusasiakashankinnassa. Alasen, Mälkiän ja Sellin (2005) vaiheita (luottamus, analyysi, ratkaisun luominen ja arviointi sekä päätös) katsottiin tarpeelliseksi muokata, kuvaamaan paremmin käytännössä

esiintyviä myyntivaiheita. Lisäksi katsottiin tarpeelliseksi lisätä prosessiin lisämyyntivaihe. Prosessin pää sekä alivaiheet ovat kuvattuna vaakasuoralla ja vaiheen suorittaja pystysuoralla. Prosessi alkaa asiakkaalle tehtävällä tapaamisedotuksella. Mikäli asiakas vastaa myöntävästi, sovitaan tapaaminen, jos kieltävästi, kontaktoidaan tämä esimerkiksi 3 kuukauden kuluttua uudestaan.

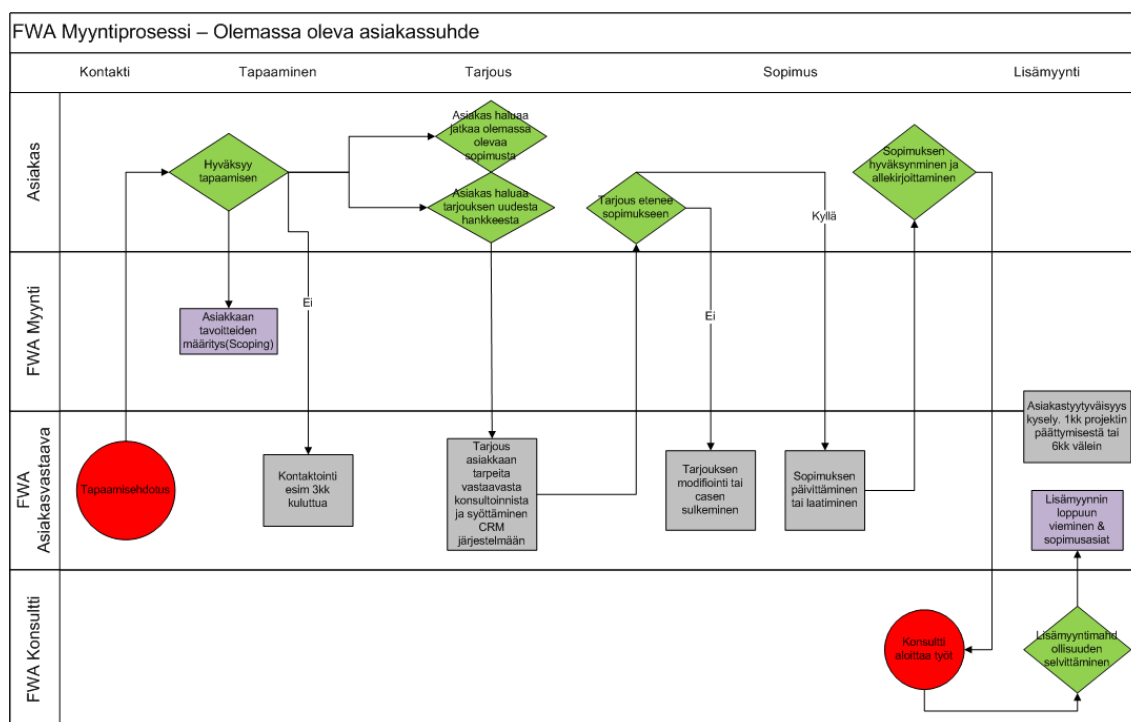


Kuva 20: Myyntiprosessi – protoversio 1, potentiaalinen asiakas.

Tapaamisen tuloksena asiakas saattaa olla kiinnostunut tuotteesta jolloin hänelle tehdään tarjous. Lisäksi ensimmäisen tapaamisen jälkeen asiakaskäynti tallennetaan CRM-järjestelmään josta kaikki pystyvät seuraamaan kyseisen myyntitapahtuman statusta. Mikäli asiakaskäynti ei johda jatkotoimenpiteisiin kontaktoidaan asiakas uudelleen kuten edellä. Käytännössä tämä vaihe saattaa toistua useitakin kertoja ennen kuin asiakkaan kanssa päästään edes neuvottelemaan sisältöön liittyvistä yksityiskohdista. Asiakkaan ollessa kiinnostunut jatkotoimenpiteistä myyjä pyrkii edelleen jatkamaan tämän tarpeiden kartoitusta ja pyrkii perustelemaan miksi hänen tuote tai ratkaisu on asiakkaalle paras. Tässä vaiheessa mukaan voidaan tarvittaessa ottaa myös konsultti, joka tuo myyntitapahtumaan sisältöasiantuntemusta. Tämän vaiheen ideaalilanteessa myyjä pääsee tekemään asiakkaan tarpeita vastaavan tarjouksen. Tarjous saattaa edetä sopimukseen, sitä saatetaan joutua modifioimaan esimerkiksi sisällön osalta tai se voidaan asiakkaan toimesta hylätä, jolloin myyntitapahtuma suljetaan ja se palaa prosessissa uudelleen kontaktointiin. Mikäli

asiakas hyväksyy tarjouksen, prosessi etenee sopimuksen laatimisen kautta sen hyväksymiseen ja allekirjoittamiseen. Tämän jälkeen konsultti on valmis aloittamaan työt sovitussa aikataulussa. Sopimuksen aikana konsultti pyrkii selvittämään lisämyyntimahdollisuuksia.

Toisessa prosessimallissa käydään sama läpi olemassa olevan asiakassuhteen näkökulmasta. On huomattava, että prosessiin tulee mukaan uusi rooli, FWA asiakasvastaava (Account Manager). Asiakasvastaavan idea tässä kohtaa on se, että tämä huolehtii nimetyn asiakkaan myyntiin liittyvistä tehtävistä samalla kun itse myynti keskittyy uusien asiakkaiden hankintaan. Kontaktointivaihe on hyvin samanlainen kuin uusasiakashankintaprosessissakin. Koska asiakassuhde on jo olemassa ja osapuolet tuntevat toisensa, pyritään jo alussa syventymään ja auttamaan asiakasta tavoitteiden määrittelyssä ja tätä kautta löytämään ratkaisumalleja heidän ongelmiinsa. Tämä näkyykin kaaviossa vaiheena FWA myynnillä.



Kuva 21: Myyntiprosessi – kehitysversio 1, olemassa oleva asiakas.

Prosessi etenee seuraavaksi tarjousvaiheeseen jossa vaihtoehtoisesti joko jatketaan olemassa olevaa sopimusta tai laaditaan tarjous kokonaan uudelle hankkeelle. Tarjouksen laadinnan ja CRM-järjestelmän päivityksen jälkeen edetään olemassa

olevan sopimuksen päivittämiseen, uuden laatimiseen, tarjouksen modifiointiin tai myyntitapahtuman sulkemiseen jos asiakas ei sitä hyväksy. Asiakkaan hyväksyessä tarjous edetään sopimuksen allekirjoittamiseen sekä tätä kautta töiden aloittamiseen sovitussa aikataulussa. Prosessin loppuosa koostuu lisämyynti mahdollisuuksien selvittämisestä, myynnillisten transaktioiden suorittamista (asiakasvastaava) sekä tyytyväisyyskyselyn teettäminen hankkeen päättymisen jälkeen tai vaihtoehtoisesti kuuden kuukauden välein.

#### 4.3 Kehitysehdotukset

Protoversio esiteltiin kokouksessa jossa mukana oli työryhmä, henkilöstöä sekä johtoa. Yleisesti kiitosta myönnettiin selkeästä prosessivaiheistuksesta sekä visuaalisuudesta. Kiteytettynä muutosehdotukset liittyivät pitkälle rooleihin, joiden määrää katsottiin tarpeelliseksi kasvattaa. Vaiheistuksien osalta muutokset kulminoituivat lähinnä ”tarvekartoitus” sekä ”FWA tarjous” vaiheisiin. Kokouksessa kirjattiin alla mainitut prosessiin tehtävät muutokset jaoteltuna prosessi-kohtaisesti.

Potentiaallinen asiakas:

- CRM –järjestelmä tulee luoda omaksi roolikseen vasempaan laitaan (vertikaali).
- ”FWA:n esittely ja asiakkaan tarpeiden kartoitus” vaihe tulee olla prosessissa ennen vaihetta ”asiakascase tallennetaan CRM järjestelmään”.
- CRM- järjestelmään kirjataan tapahtuma sen jälkeen, kun asiakas on hyväksynyt tapaamisen. Tapaamisen jälkeen järjestelmään kirjataan sovitut asiat ja tapaamisen sisältö ja tulos, jonka jälkeen sinne kirjataan kaikki yhteydenotot kronologisesti.
- ”Konsultti asiantuntijana” vaihe tulee olla kahteen eri kertaan ja nämä yhdistetään vaiheisiin ”FWA:n esittely ja asiakkaan tarpeiden kartoitus” sekä ”tarjous asiakkaan tarpeista vastaavasta konsultoinnista” vaiheeseen..
- Vaiheesta ”tarjouksen modifiointi” ei tule olla yhteyttä ”sopimuksen laatimiseen” vaan vaiheeseen ”tarjous johtaa sopimukseen”.

Olemassa oleva asiakassuhde:

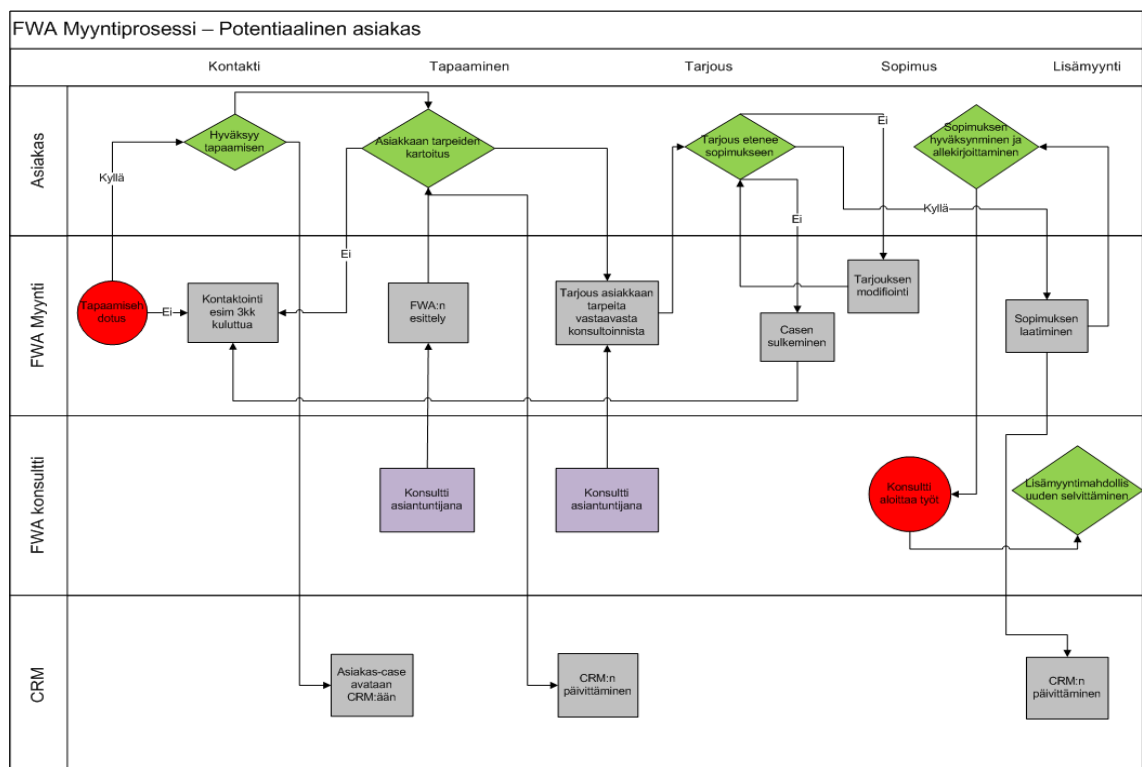
- ”FWA myynti” ja ”FWA asiakasvastaava” roolit yhdistetään.
- Vaihe ”asiakkaan tavoitteiden määrittäminen” poistetaan.

- ”Esimies” lisätään omaksi roolikseen vasempaan laitaan ja hänen vastuulleen prosessissa tulee asiakastyytyväisyys kyselyn suorittaminen.
- ”Tarjouksen modifiointi tai casen sulkeminen” jaetaan kahdeksi erilliseksi vaiheeksi.
- ”Tarjouksen modifiointi” vaihe tulee yhdistää nuolella ”tarjous etenee sopimukseen” kanssa.
- ”Casen sulkeminen” vaiheesta tulee mennä nuoli vaiheeseen ”kontaktointi 3 kk kuluttua”.

## 5. 2. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSVERSIO

### 5.1 2. Kehitysversion esittely

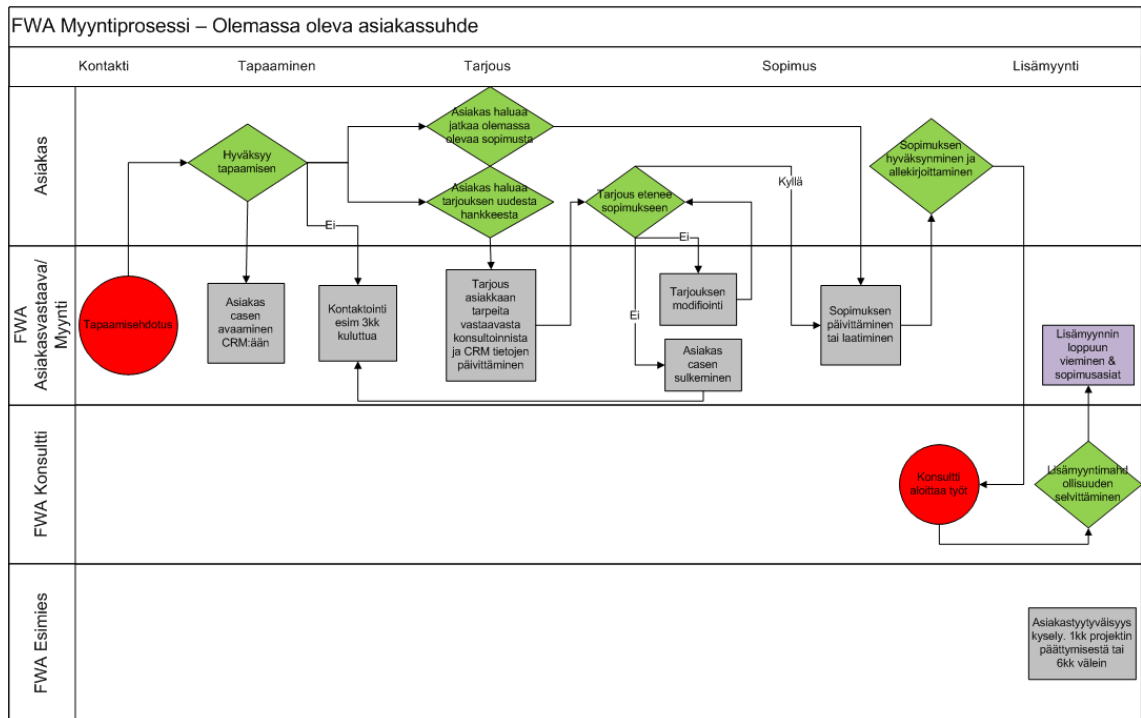
Ensimmäisestä myyntiprosessiversiosta saatujen kehitysehdotusten mukaisesti lähdettiin kehittämään toista protoversiota. Pohjana kehitystyölle oli protoversio 1 sekä siinä haavaitut puutteet. Muutokset kohdistuivat pitkälti prosessissa mukana oleviin toimijoihin ja heidän tehtäviinsä prosessin elinkaaren aikana. Prosessin vaihteita ei katsottu tarpeelliseksi muuttaa.



Kuva 22: Myyntiprosessi – kehitysversio 2, potentiaalinen asiakas.

Kehitysversion 2 suurin yksittäinen muutos on asiakashallintajärjestelmän (CRM) tuominen mukaan yhtenä prosessin roolina, mikä näkyy kuvassa 22 vaakasuorassa, alimpana laatikkona. Järjestelmän katsottiin kuuluvan olennaisena osana prosessiin koska siellä ylläpidetään asiakastietoja sekä päivitetään kulloisenkin myyntitapahtuman tilannetietoja. Lisäksi nähtiin, että järjestelmä tuo kaivattua läpinäkyvyyttä mikä oli alunperinkin yksi projektin tärkeimmistä päämääristä. Koska myyntitapahtumia saattaa olla muillakin kuin pelkästään myyntijohtajalla (esim. johdolla), järjestelmän päivittämisestä vastaa aina kulloisenkin myyntitapahtuman omistaja. Prosessin alku on sama kuin ensimmäisessä versiossa. Sen sijaan tapaamis-vaiheeseen liitettiin edellisestä poiketen ”asiakkaan tarpeiden kartoitus”, joka käytännössä kuvaa edeltäjäänsä paremmin tätä vaihetta. Toisin kuin ensimmäisessä versiossa, konsultin roolia haluttiin korostaa etenkin asiakkaan tarpeiden kartoitus vaiheessa. Tähän viitaten katsottiin, että konsultin tulee substanssi osaamisen takia tuoda asiantuntemusta jo varhaisessa vaiheessa myyntitapahtumaa ja tätä kautta helpottamaan asiakkaan ratkaisuvaihtoehtoja. Lisäksi tarjousvaiheessa konsultin katsotaan tuovan sisältöön ja hinnoitteluperusteiden määrittelyyn ratkaisevaa lisäarvoa. Nämä ovatkin järjestyksessä seuraavat muutokset ensimmäiseen versioon verrattuna. Viimeinen muutos koskee tarjousvaihetta. Tässä päädyttiin muutokseen jossa tarjous etenee aina modifioinnin jälkeen asiakkaalle hyväksyttäväksi ja tätä kautta sopimuksen laatimiseen ja allekirjoittamiseen. Perusteena on se, että tarjous saattaa kiertää useitakin kertoja modifiointi ja hyväksymisvaiheiden läpi ennen kuin itse sopimusta päästään tekemään. Muilta osin prosessiin ei tehty muutoksia.





Kuva 23: Myyntiprosessi – kehitysversio 2, olemassa oleva asiakassuhde.

Olemassa olevan asiakassuhteen kehitysversioon 2 tehty suurin yksittäinen muutos oli "FWA asiakasvastaavan" ja "FWA myynnin" yhdistäminen yhdeksi rooliksi sekä uuden roolin, "FWA esimies" tuominen mukaan prosessiin. Vaikka jokaisella konsultilla onkin vastuu määrittelystä asiakkuudesta katsottiin avainasiakaspäällikön (Account Manager) roolin tuovan liikaa byrokratiaa yrityksen kokoon nähden ja näin ollen sen lisäarvo olisi ollut kovinkin kyseenalainen. Lisäksi kyseistä roolia ei johtoryhmässä ole hyväksytty, joten sitä ei voitu virallisesti tuoda myyntiprosessiin. Esimiehen rooli sen sijaan otettiin uutena mukaan. Esimies integroituu prosessiin siten, että hän vastaa asiakaspalautteen keräämisestä ja käyttää tietoja edelleen henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa sekä urasuunnittelussa. Tällä tavalla myyntiprosessi luo heille merkittävää lisäarvoa.

Seuraavat muutokset liittyvät tarjouksen teko vaiheeseen. Tämän osalta nähtiin kaksi eri vaihtoehtoa riippuen asiakkaan päätöksestä, jotka olivat myyntitapahtuman sulkeminen tarjouksen päivittäminen. Myyntitapahtuma voidaan joutua sulkemaan jos asiakas ei hyväksy tarjousta tai vaihtoehtoisesti sitä joudutaan päivittämään esimerkiksi hinnan tai sisällön osalta siten, että asiakkaan kanssa päästäisiin sopimukseen. Muutokset on jo voitu sopia asiakkaan kanssa palaverissa mutta prosessimielessä

tarjous on päivitettävä, jonka jälkeen asiakkaan tulee se hyväksyä allekirjoituksellaan. Myyntitapahtuman sulkeminen eli tilanne jossa asiakkaan kanssa ei olla päästy sopimukseen, katsottiin tarpeelliseksi yhdistää uudelleen kontaktointiin. Tämä siksi, että asiakkaalla on saattanut tilanne muuttua tarjouksen antamisen jälkeen. Tästä esimerkkinä tilanne, missä asiakas on päättänyt siirtää investointia, johon myyjän tarjous on liittynyt. Täten on perusteltua kontaktoida asiakas uudelleen, sovittu ajan puitteissa. Tarjouksen päivittäminen tai modifiointi tarkoittaa sitä, että tarjouksen jättämisen jälkeen asiakkaan kanssa ollaan sovittu jostakin, mikä eroaa tarjouksen sisällöstä jolloin myyjä osapuoli tekee sovitut päivitykset tarjoukseen ja hyväksyttää ne asiakkaalla. Hyvä esimerkki edellisestä olisi hinta, josta tarjouksen jälkeen on käyty keskusteluja ja päädytty muuhun, kuin mikä tarjouksessa oli kirjattuna. Muilta osin prosessin loppuosa säilyi samana kuin ensimmäisessä kehitysversiona.

## 5.2 Kehitysehdotukset

Myös toisen kehitysversion kehittämisen jälkeen oli analysoinnin ja kehitysehdotusten keräämisen aika. Käytännössä meneteltiin samalla tavalla kuin ensimmäisessä versiossa eli kutsumalla työryhmä, henkilöstö sekä johtoryhmän jäsen kokoukseen. Kokouksessa esiteltiin päivitetty versio myyntiprosessista ja pohdittiin, onko se linjassa sen kanssa, mitä myyntiprosessilta halutaan, onko se toimiva juuri yrityksen tarpeisiin ja puuttuuko siitä jotain olennaista roolien tai vaiheiden osalta? Prosessin vaiheet käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja pyrittiin tunnistamaan mahdolliset puuttuvat tai ylimääräiset vaiheet. Tällä tavoin prosessista pyrittiin saamaan mahdollisimman suoraviivainen ja käytännönläheinen.

Kehitysehdotuksista nousee esille kaksi asiaa jotka vaikuttivat merkittävästi työssä myöhemmin esiteltävään myyntiprosessin lopulliseen versioon. Ensimmäinen näistä liittyy virtaviivaistamiseen joka käytännössä tarkoittaa kahden erillisen prosessin yhdistämistä yhdeksi kokonaisuudeksi mahdollisimman jouhevasti. Toisekseen katsottiin, että ne prosessit jotka ovat läheisesti yhteydessä tai selkeästi linkittyvät myyntiprosessiin, tulisi kuvata osana myyntiprosessin luonti projektia. Tämä helpottaisi ymmärtämään miten prosessit tukevat toisiaan ja missä vaiheessa prosessista siirrytään toiseen. Näiden päämuutosten kautta päästäänkin listattuihin kehitysehdotuksiin protoversion 2 osalta:

- Potentiaalinen asiakas ja olemassa oleva asiakas prosessit yhdistetään yhdeksi kokonaiseksi FWA myyntiprosessiksi sekä rooli että prosessivaihetasolla.
- Yhdistäminen tuo muutoksia prosessivaiheisiin.
- Prosessin päävaiheita muutetaan vastaamaan siten, että niiden määrä laskee viidestä neljään vaiheeseen.
- Olemassa olevan asiakasprosessin tilalle tulee lisämyyntiprosessi joka integroituu FWA myyntiprosessiin.
- Yhden prosessin myötä sitä käyttävien tahojen roolit ja vastuut selkeytyvät sekä suoraviivaisuus paranee.
- Asiakkaan roolia prosessissa tulee selkeyttää ja mahdollisia asiakkaan osalta tehtäviä prosessivaiheita tulee määritellä tarkemmalla tasolla.
- Uutena prosessina päätettiin ottaa käyttöön asiakkuussuhteenhoitoprosessi.
- Asiakkuussuhteenhoitoprosessin tulee integroitua myyntiprosessiin ja se tulee näkyä myös prosessikaaviossa.

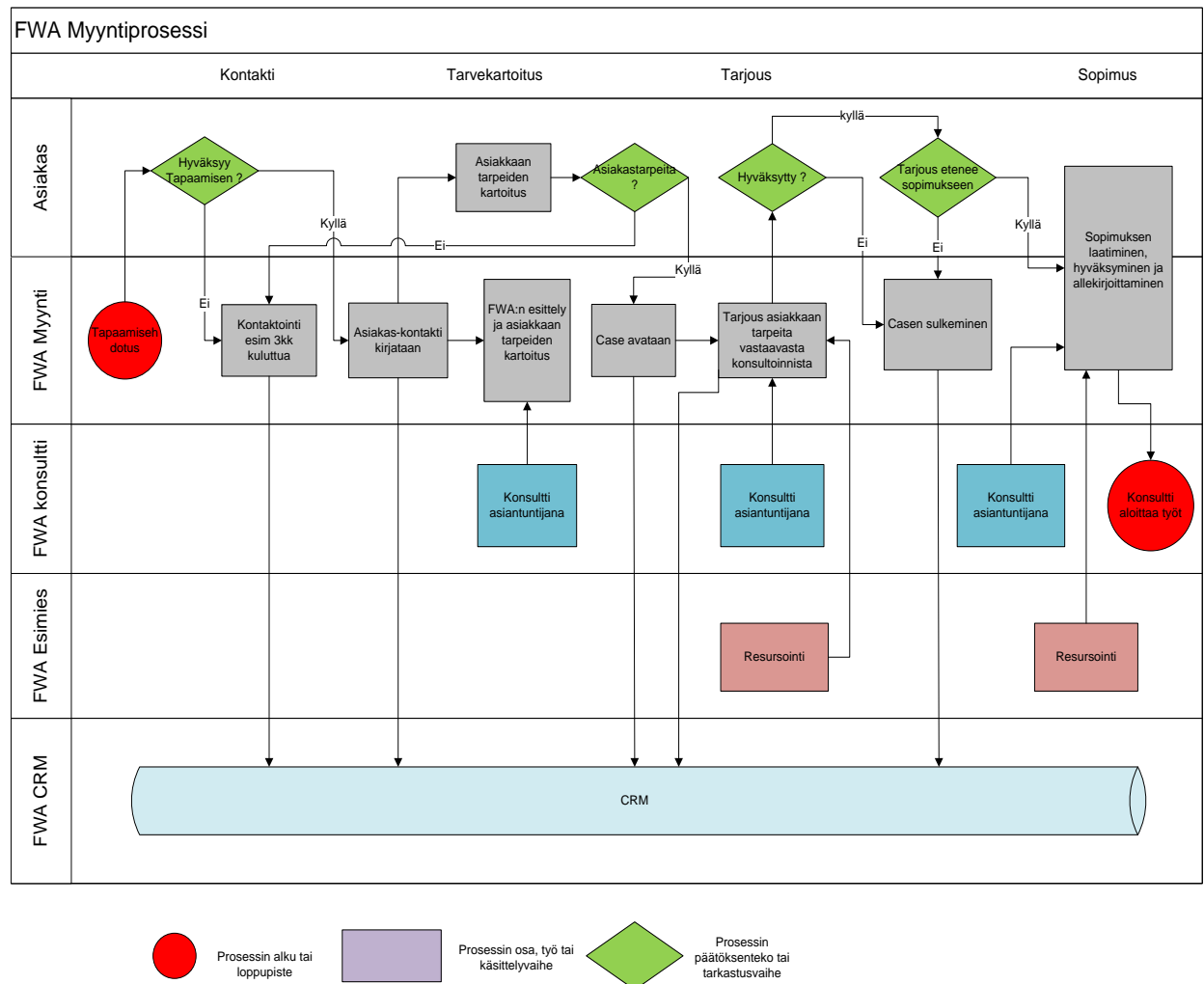
## 6. LOPULLINEN VERSIO

### 6.1 Myyntiprosessi

Kuviossa 7 esitellään Fairwind Alliance Oy myyntiprosessin lopullinen versio. Lopullinen versio on syntynyt kahden protoversion kehityksen tuloksena. Jo protokehitysvaiheessa prosessikuvaukselle asetettiin päävaatimuksia, kuten läpinäkyvä, suoraviivainen ja yrityksen tarpeita palveleva. Työryhmän mielestä nämä seikat tulevat hyvin esille lopullista versiota arvioitaessa. Kehitysversio 2:sta analysoidessa tuli muun muassa esille kaksi merkittävää seikkaa, prosessin päävaiheiden vähentäminen sekä asiakkaan roolin selkeyttäminen ja tätä kautta kahden aliprosessin integroiminen osaksi myyntiprosessia. Nämä sekä muut protoversio 2:n muutokset näkyvät lopullisessa versiossa selkeästi ja johdonmukaisesti.

Roolit ovat yhdistetty ja niiden vastuut näkyvät vaakasuorassa sarakkeessa. Osana prosessin virtaviivaistamista, prosessin päävaiheita muutettiin vastaamaan paremmin käytäntöä jolloin päästiin siihen lopputulokseen, että vaiheiden määrää laskettiin viidestä neljään. Muutokset koskivat viimeistä päävaihetta 'lisämyynti', joka poistettiin kokonaan. Lisäksi toisen päävaiheen nimi muutettiin 'asiakas-tapaamisesta', 'asiakkaan tarvekartoitukseksi'. Myös prosessivaiheisiin tehtiin muutoksia jotta ne

kuvaisivat paremmin käytännön myyntityössä tapahtuvia asioita. Seuraavassa prosessi avataan vaihe vaiheelta ja käydään läpi, mitä kullakin vaiheella tarkoitetaan.



Kuva 24: Myyntiprosessi – lopullinen versio.

- 1 – FWA myynti ehdottaa asiakastapaamista.
- 2 – Asiakkaan hyväksyessä (kyllä), tapaaminen sovitaan ja tämän hylätessä (ei) se asiakkaaseen otetaan yhteyttä myöhemmin sovittuna ajankohtana, esimerkiksi 3 kuukauden kuluttua. Tapaamisen toteutuessa, FWA antaa tarvittavan määrän tietoa itsestään ja tuotteistaan sekä pyrkii heti aloittamaan asiakkaan tarpeiden kartoituksen. Tässä vaiheessa saatetaan käyttää konsulttia sisältöasiantuntijana analysoimassa mahdollista ratkaisuehdotusta. Kummasakin tapauksessa CRM-järjestelmään kirjataan tästä tapahtuma.
- 3 – Asiakastapaamisten ja myyntineuvottelujen kautta pyritään syventämään asiakkaan tarpeiden kartoitusta. Mikäli tarpeita ei ole, kontaktoidaan asiakas uudestaan esim. 3

kuukauden kuluttua. Mikäli tarpeita on ja yhteistyötä päätetään jatkaa, kirjataan tästä potentiaalinen myyntitapahtuma CRM-järjestelmään.

4 – Yhteistyössä asiakkaan kanssa on edetty vaiheeseen, jossa tälle tehdään tarjous tarpeita vastaavasta konsultoinnista. Myös tässä vaiheessa saatetaan konsulttia käyttää asiantuntijana jotta tarjouksen sisällöstä saadaan mahdollisimman täydellinen ja kattava. Esimies tehtävä tässä vaiheessa on antaa myynnille vahvistus siitä, että tarjouksen vaatima resurssi on käytettävissä.

5 – Tässä vaiheessa asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Mikäli tarjous hyväksytään, edetään sopimusvaiheeseen. Jos asiakas hylkää tarjouksen, myyntitapahtuma suljetaan ja syy kirjataan asiakashallintajärjestelmään.

6 – Tarjouksen edetessä sopimukseen osapuolet (tai toinen näistä) laativat sopimuksen, sopimus hyväksytään ja allekirjoitetaan. Tässä kohtaa saatetaan konsulttia edelleen käyttää esimerkiksi sopimuksen sisällön laatimiseen liittyvissä asioissa. Esimiehen tehtävä on tässä vaiheessa vahvistaa resurssin detaljit sekä allokoida tämä kyseiseen hankkeeseen sopimuksen mukaisesti.

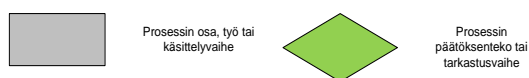
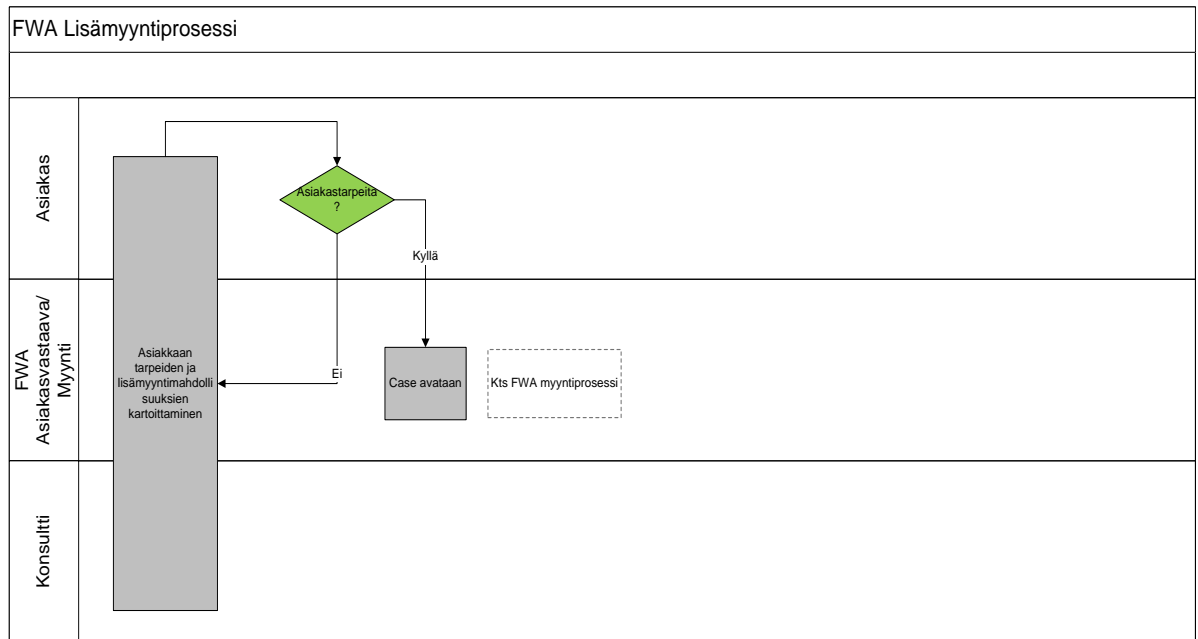
7 – Viimeisessä vaiheessa konsultti aloittaa työt sopimuksen mukaan.

8 – CRM eli asiakashallintajärjestelmä tukee prosessia koko sen elinkaaren ajan ja sieltä näkyy kaikki myyntitapahtuman tilannetiedot. Järjestelmä on avainroolissa tiedon välityksessä yrityksen työntekijöiden suuntaan.

## 6.2 Lisämyyntiprosessi

Kuten kehitysversio 2:n jälkeisissä kehityskeskusteluissa ilmeni, katsottiin tarpeelliseksi yhdistää olemassa oleva asiakassuhde ja potentiaalinen asiakas – prosessit yhdeksi kokonaisuudeksi. Yhdistämisen ulkopuolelle jäi kuitenkin prosessialueita jotka miellettiin tärkeiksi ja ennen kaikkea myyntiin ja myyntiprosessiin liittyviksi. Tästä johdannaisena syntyikin lisämyyntiprosessi joka kuvataan alla kuviossa 8. Lisämyynti tarkoittaa samalle asiakkaalle tapahtuvaa palvelumyynnin lisäystä riippumatta asiakkaan toimitusyksiköstä tai hankealueesta. Lisämyynti mahdollisuuksien kartoittamisessa avainroolissa toimii jo asiakas- suhteessa oleva konsultti. Hän on päivittäisessä työssään kosketuksissa asiakkaaseen ja tämän liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Lisäksi hän voi omalla positiivisella panoksellaan vaikuttaa merkittävästi lisämyynnin syntymiseen. Onhan asiakkaan helpompaa ostaa palvelu jo hyväksi havaitulta yhteistyökumppanilta kuin lähteä etsimään markkinoilta vastaavaa uutta asiakas-suhdetta. Lisämyynti on myös myyjän kannalta erittäin potentiaalinen ja kustannustehokas tapa saada kasvatettua

asiakaskohtaista myyntivolumia. Tämä jo pelkästään siksi, ettei yhteistyötä asiakkaan kanssa tarvitse lähteä luomaan alusta, vaan asiakastapaamisissa voidaan keskittyä enemmän substansseihin ja pyrkiä löytämään välittömästi ratkaisuja asiakkaan haasteisiin. Lisämyynnin selvittäminen tulisi olla jatkuvasti käynnissä oleva prosessi jokaisen aktiivisen asiakassuhteen osalta. Aktiivisella asiakassuhteella tässä tarkoitetaan tilannetta jossa yrityksen työntekijä tekee voimassa olevan sopimuksen mukaista laskutettavaa asiakastyötä.



Kuva 25: Lisämyyntiprosessi

Lisämyyntiprosessin vaiheet:

- 1 – Sopimuksessa oleva konsultti ja FWA myynti kartoittavat jatkuvasti mahdollisia lisämyynti mahdollisuuksia asiakkaalla.
- 2 – Jos tarpeita ei kyseisellä hetkellä ole, lisämyynnin kartoittaminen toistetaan myöhemmin. Mikäli tarpeita lisämyyntiin on, myyntitapahtuma avataan CRM-järjestelmään ja asiakkaalle laaditaan tarjous.

3 – Tästä eteenpäin prosessi integroituu kuvan mukaisesti FWA myyntiprosessiin ja prosessin jäljellä oleva osa viedään päätökseen kuvassa 24 esitettyjen vaiheiden mukaisesti.

### 6.3 Asiakassuhteen hoitoprosessi

Lisämyyntiprosessin lisäksi toisen kehitysehdotuskierroksen tuloksena ilmeni tarve luoda asiakassuhteen hoito-prosessi. Prosessin tarkoituksena on varmistaa asiakastyytyväisyys voimassa olevan konsultointisopimuksen aikana sekä pyrkiä samanaikaisesti kartoittamaan asiakastarpeita mahdollista lisämyyntiä varten.

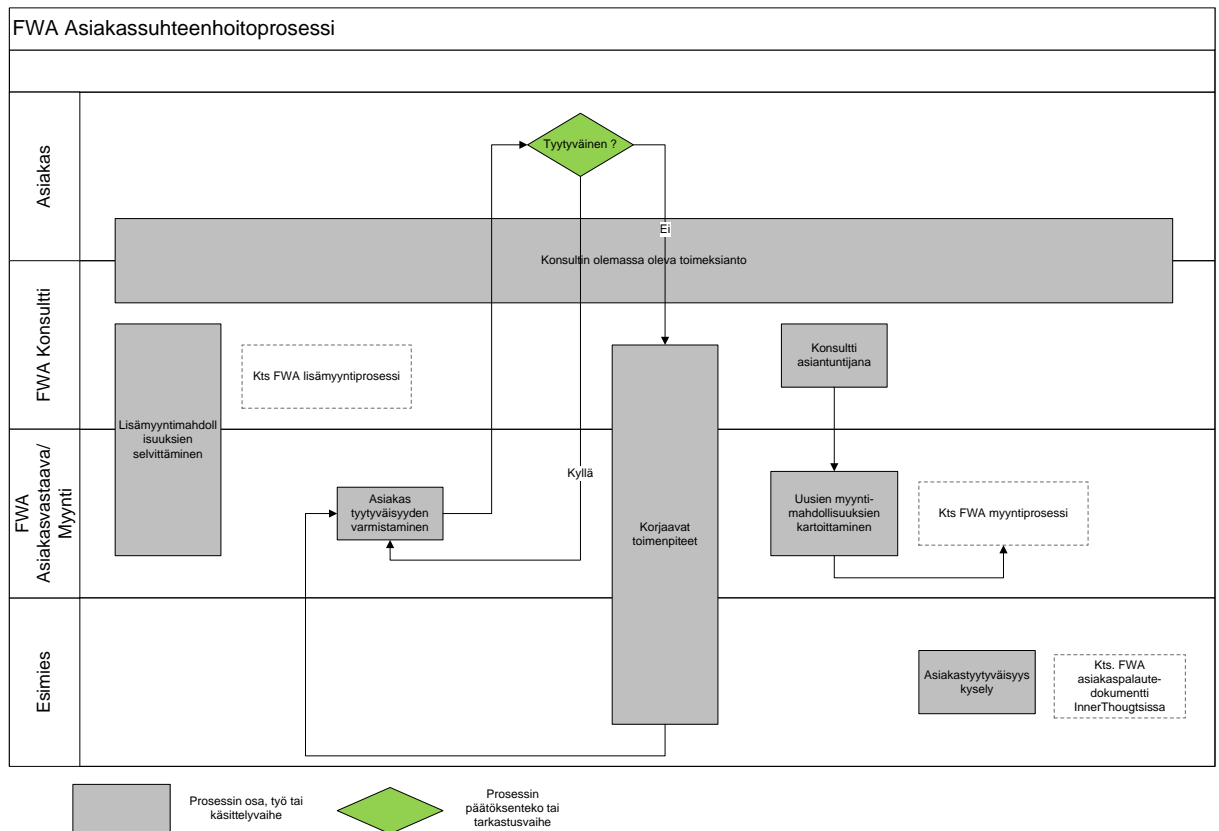
Asiakassuhteen hoitoprosessin vaiheet:

1. Myynti varmistaa säännöllisin väliajoin asiakastyytyväisyyden asiakastapaamisen tai keskustelun kautta.
2. Asiakkaalta saadaan palaute ja se analysoidaan.
3. Mikäli asiakas palaute on positiivista, kysely toistetaan esimerkiksi kuukauden kuluttua. Mikäli palaute on negatiivista, ryhdytään välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Tähän osallistuu itse toimituksesta vastannut konsultti, myynti sekä konsultin esimies kukin vaaditulla panoksella.

Tähän ydinprosessiin haluttiin integroida myös lisämyynti sekä myyntiprosessi. Syy tähän on se, että voimassaolevan konsultointisopimuksen aikana nähdään mahdollisuudet lisämyyntiin tai myyntiin täysin uudelle palvelutuotealueelle paremmiksi verrattuna tilanteeseen, jossa voimassaolevaa sopimusta ei ole. Näkemys on, että konsultin työskennellessä asiakkaalla, hän pystyy havaitsemaan mahdolliset asiakkaan tarpeet ja ongelma-alueet. Lisäksi hänelle avautuu usein myös keskusteluyhteys palveluiden ostoista päättäviin tahoihin, jolloin hän pystyy tarjoamaan edustamansa yrityksen palveluja, ennen kuin asiakas lähtee etsimään näitä kilpailijoilta. Voidaan sanoa, että konsultti on tietyllä tavalla yrityksen paras myyjä toimiessaan voimassa olevassa asiakastoimeksiannossa. Prosessikaavion mukaisesti lisämyynti kohdistuu meneillään olevaan hankkeeseen tai läheisesti siihen liittyvään uuteen vastaavaan. Toimittajan kannalta on luonnollisesti parasta jos konsulttien määrää asiakkaalla saadaan lisämyynnin kautta kasvatettua. Itse asiakassuhteen hoitoprosessin oikealle kuvatus integratiivinen myyntiprosessiin on tarkoitus kuvata tilannetta, jossa olemassa olevan sopimuskauden aikana avautuu mahdollisuus palveluiden tarjoamiseen täysin

uudelle alueelle. Tämä tapahtuu siis asiakastyössä olevan konsultin toimesta, joka raportoi mahdollisista uusista myyntipotentiaaleista myyntiorganisaatiolle. Vastuu on siis tässä vaiheessa siirtynyt myynnille, joka edelleen jatkaa asian käsittelyä myyntiprosessin mukaisesti.

Asiakas toimeksiannon päätyttyä, suorittaa konsultin esimies asiakastytyytyväisyyskyselyn. Kysely pyritään ensisijaisesti tekemään kasvokkain asiakkaan edustajan kanssa mutta mikäli tämä ei ole mahdollista, tehdään se puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Kyselyssä tarkoituksena on varmistaa, että asiakas oli kaikilta osin tyytyväinen palveluun, käydä läpi mahdolliset kehityskohteet sekä luoda pohja jatkomyyntiä ja uutta toimeksiantoa varten. Kysely integroituu ja se käydään puolivuositain läpi kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän välillä.



Kuva 26: Asiakassuhteenhoitoprosessi

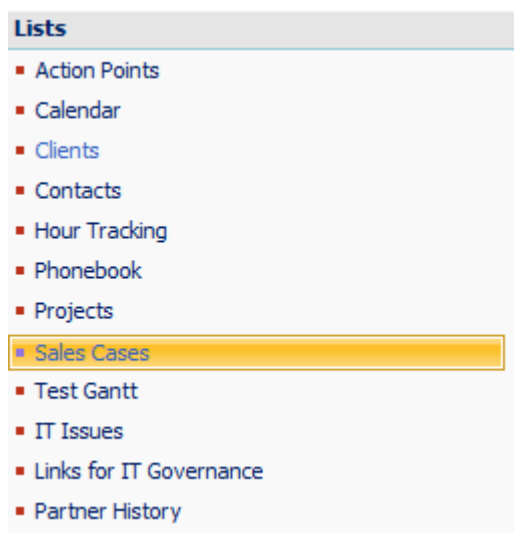
## 6.4 Asiakashallintajärjestelmä(CRM)



Prosessien suunnittelu ja käyttöönotto ovat sinällään merkittäviä askeleita yrityksen toiminnan kehittämisessä. Jotta prosessia pystytään käytännössä seuraamaan ja siitä saatavaa tietoa hyväksikäyttämään, tarvitaan sen rinnalle järjestelmä joka tiedon tuottaa. Kehittämistehtävän kaksi olennaista tutkimusongelmaa olivat myynnin seurannan parantaminen sekä myynnin läpinäkyvyyden lisääminen. Näiden ongelmien ratkaisuun tarvitaan toimivan prosessin lisäksi työkalu, joka konkreettisesti parantaa seurattavuutta ja lisää näkyvyyttä olemassa oleviin myyntitapahtumiin ja aktiviteetteihin. Tähän tarkoitukseen on olemassa asiakashallintajärjestelmiä. Järjestelmällä hoidetaan tavanomaisesti seuraavia asioita:

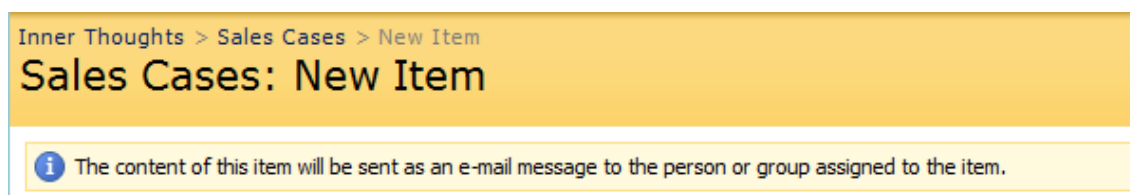
- Asiakasrekisteri, yhteystiedot, asiakkaiden segmentointi
- Myynnin asiakasyhteydet, myynnin budjetit, myyntiennusteet, tarjouskannan hallinta ja myyntitapahtumien tilannetiedot (status)
- Markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toteutus, sähköpostikampanjat ja niiden toteutus
- Toimitusten hallinta ja tuntikirjaukset
- Markkinointikampanjoiden hallinta, tavoitteet ja tuloksellisuuden seuranta

Case-yritys päätti toteuttaa asiakkuuden hallinnan jo käytössä olevassa sisäisessä internetissä eli intranetissä (kuva 27), mihin jokaiselle myyntitapahtumalle avattiin oma osio (item). Päätöstä puolsi yksinkertainen käytettävyys sekä informaation läpinäkyvyys ja saatavuus jokaiselle työntekijälle verkossa. Lisäksi arvioitiin, mitkä edellä mainituista asioista järjestelmän katsottiin tarpeelliseksi tuottaa. Tärkeimmiksi esille nousivat: asiakasrekisteri, yhteystiedot, myynnin budjetit, tarjouskannan hallinta sekä myyntitapahtumien tilannetiedot. Asiakashallintajärjestelmä tukee myyntikokouksia, joissa myyntitapahtumia käydään läpi sekä toimii yrityksen johdon apuvälineenä, tehtäessä myyntiin liittyviä päätöksiä.



Kuva 27: Myyntitapahtumien (Sales Cases) hallinta yrityksen intranetissä

Myyntiprosessin mukaisesti jokainen tapahtuma alkaa asiakaskontaktilla, jonka tarkoitus on saada sovittua asiakastapaaminen. Jokaisesta tehdystä asiakaskontaktista avataan asiakashallintajärjestelmään myyntitapahtuma (kuva 28). Tapahtumia päivitetään tarvittaessa. Esimerkkinä jos asiakas on suostunut tapaamiseen, päivitetään kyseiseen myyntitapahtumaan asiakastapaamisessa läpikäydyt asiat sekä sovitut jatkotoimenpiteet. Myyntitapahtuman edetessä päivitetään 'stage' vetovalikkoa vastaamaan sen hetkistä tapahtuman tilaa. Statukset seuraavat edelleen kronologisesti myyntiprosessia, asiakaskontaktista aina sopimuksen allekirjoittamiseen asti. Näin ollen mahdollistetaan varsin nopeallakin silmäyksellä, missä aktiivisten myyntitapahtumien kanssa edetään.



|                            |   |
|----------------------------|---|
| Attach File    Spelling... |   |
| Client                     | (None) ▼  |
| Title *                    | <input type="text"/>  |
| Description                | <div> <div> A A   B I U                             </div> <div> </div> </div>  |
| Stage                      | 1: Action target ▼  |
| Next Action                | <input checked="" type="radio"/> Follow-up ▼<br><input type="radio"/> Specify your own value:<br><input type="text"/>   |
| Due Date                   | <input type="text"/> 00: ▼ 00: ▼  |
| Assigned To                | <input type="text"/>  |
| Comments                   | <div> <div> A A   B I U                             </div> <div> </div> </div>  |
| Contacts Involved          | <div> <div> Aaltio, Petri<br/> Aalto, Paula<br/> Aaltonen, Juha<br/> Aaltonen, Kim<br/> Aalto-Setälä, Markku<br/> Aalto-Tikkala, Elina<br/> Ahola, Ville<br/> Airo, Tomi<br/> Alapuranen, Esa </div> <div> Add &gt;<br/> &lt; Remove </div> <div> </div> </div> |
| Estimated Close Date       | <input type="text"/>  |
| Value                      | <input type="text"/>  |
| Partners Involved          | <input type="text"/>  |
| Hide                       | <input type="checkbox"/>  |
| Probability                | <input type="text"/> %  |

Kuva 28: Myyntitapahtuma asiakkuuden hallintajärjestelmässä

## 7. MYYNTIPROSESSIEN KÄYTTÖÖNOTTO

Prosessien kehitysvaiheen päätyttyä alkoi projektissa sen tärkein vaihe eli prosessien jalkauttaminen käytäntöön. Pohdittaessa käyttöönottoa, ainakin seuraavat asiat tulee varmistaa:

- Yrityksellä on kuvattu ja ajan tasalla oleva myyntiprosessi ?
- Asiakashallintajärjestelmästä (CRM-sovellus) on pilotettu kaikki turha toiminnallisuus ja syötettävän tiedon määrä on minimoitu kattaen vain olennaisen ?
- Onhan myyntiorganisaatio koulutettu niin myyntiprosessin soveltamiseen kuin CRM-järjestelmän yhdenmukaiseen käyttöön ?
- Osaako yritysjohto vaatia CRM-järjestelmän käyttöä tasapuolisesti ?
- Siivotaanko CRM-tietokantaa säännöllisesti ?
- Onko CRM-sovelluksen ylläpito ja kehittäminen vastuutettu jollekulle myyntiorganisaatiossa ?

Yllä mainittua listaa käytettiin apuna case-yrityksen myyntiprosessien käyttöönotossa ja kysymyksiä aikavälein toistamalla varmistettiin, ettei mitään olennaista jäänyt huomioimatta. Itse käyttöönotto jakautui kolmeen vaiheeseen: käyttöönoton hyväksyminen, prosessin jalkauttaminen henkilöstölle sekä jälkihoito ja jatkokehitys.

Käyttöönotto aloitettiin hakemalla yrityksen johtoryhmältä hyväksyntä lopulliselle myyntiprosessiversiolle ja sen käyttöönoton aloittamiselle. Johtoryhmälle oli sovittuun päivään mennessä toimitettu prosessin hyväksymiseen vaadittavat dokumentit. Itse hyväksymiskokouksessa lopulliset prosessit ja muutokset edelliseen versioon nähden käytiin yksityiskohtaisesti läpi. Johtoryhmän työtä helpotti asteittain tehty kehitystyö. Erityisesti muutosten hallinta ja niiden vaikutus käytännössä oli toteutetun mallin ehdottomia vahvuuksia. Lisäksi työryhmä sai kiitosta hyvin suunnitellusta projektityöstä sekä yrityksen mittasuhteisiin toimivasta lopputuloksesta.

Hyväksymisen jälkeen aloitettiin prosessien jalkauttaminen henkilöstölle. Tämä tapahtui käytännössä siten, että myyntiorganisaatio kutsui henkilöstön koolle, jossa prosessit käytiin vaihe vaiheelta läpi. Tällä pyrittiin varmistamaan täydellinen ymmärrys prosessin vaiheista ja päämääristä. Lisäksi nähtiin tärkeäksi, että jokainen ymmärtää omat vastualueensa sekä liittymäkohdat prosessin eri vaiheissa, jolloin mahdollistetaan prosessien jouheva käyttö ja toimivuus käytännössä. Kokouksissa

käytiin läpi myös prosessien mittaamiseen liittyvät periaatteet ja itse mittarit joista kerrotaan yksityiskohtaisemmin luvussa 8.1. Tilaisuuksissa käytiin läpi ja esiteltiin prosessinomistajan rooli, jonka päätehtävät käyttöönottovaiheessa ovat: koordinointi henkilöstön suuntaan, lisätietojen antaminen ja mahdollisten jatkokehitysehdotusten kirjaaminen. Edellä mainittujen osalta vastuuhenkilönä toimii myyntipäällikkö. Prosessikuvaukset ja niihin liittyvä dokumentaatio tallennettiin yrityksen sisäisille internet-sivuille, missä ne ovat jokaisen saatavilla sekä helposti päivitettävissä. Prosessien toimivuudesta käytännössä sekä mahdollisesta jatkokehityksestä päätettiin keskustella kerran kuukaudessa henkilökunnalle järjestettävässä myynnin seurantakokouksessa.

Kuten luvussa 6.4 kerrottiin, otettiin tässä yhteydessä käyttöön asiakashallinta-järjestelmä, jonka tehtävä on tukea luotuja prosesseja ja toimia informaation lähteenä myyntitoimeksiantojen tilannetietoseurannassa. Järjestelmällä on siis merkittävä rooli konkreettisena myynnin läpinäkyvyyden tuottajana. Järjestelmän käyttöönotto tapahtui pitkälti samalla tavalla kuin prosessienkin eli järjestettiin kaksi sisällöltään samanlaista kokousta, joiden pääpaino oli järjestelmän toiminnallisuuksien ja käytön koulutuksessa. Merkittävimmät käyttöön liittyvät toimenpiteet, kuten myyntitapahtuman luonti, päivitys ja sulkeminen käytiin yksityiskohtaisesti läpi jonka jälkeen jokainen sai tehtäväkseen luoda kaksi testitoimeksiantoa oppiakseen järjestelmän käyttöä.

Kokouksissa käytiin lisäksi läpi, keihin mahdollisissa epäselvyyss- ja ongelmatilanteissa tulisi ottaa yhteyttä. Järjestelmän käyttäjätuesta vastaa myyntipäällikkö joka toimii niin sanottuna pääkäyttäjänä. Valinta oli luonnollinen pelkästään jo sen vuoksi, että myyntipäällikkö käyttää työnkuvasta johtuen eniten kyseistä järjestelmää. Teknisten asioiden ja ongelmien osalta vastuuhenkilönä toimii yrityksen varatoimitusjohtaja. Aikaisemmin käytetty Excel-pohjainen myynnin seurantajärjestelmä postui näin ollen käytöstä ja kaikki siellä olleet avoimet myyntitoimeksiannot siirrettiin uuteen internet-pohjaiseen järjestelmään.

## 7.1 Myyntiprosessien mittaaminen

Osana myyntiprosessien käyttöönottoa pyrittiin sille löytämään mahdollisimman oikeanlaiset mittaamistavat. Mittaamisen tarkoituksena on saada tietoa prosessin toimivuudesta, laadusta sekä tehokkuudesta. Ilman todellisia ja määriteltyjä mittareita olisi prosessia vaikea seurata ja kehittää. Tämä taas asettaisi koko prosessikehityksen

tarpeellisuuden varsin kyseenalaiseksi. Prosessikehitykseen ja sen mittaamiseen liittyy sanonta: ”se mitä ei voi mitata, ei voi myöskään johtaa”.

Mittareiden kehittämisessä on lukuisia pienempiä ja suurempia vaatimuksia jotta niistä saadaan toimivia ja organisoituja. Kaplan & Murdochin (1993) mukaan mittareiden tulisi olla viiden periaatteen mukaisia, eli niiden tulisi: tähdätä asiakkaiden tarpeiden tehokkaaseen tyydyttämiseen, kommunikointiin läpi prosessin, mitata itse prosessia että funktionaalista toimintaa, kytkeytyä yrityksen palkkiojärjestelmään sekä sisältää benchmarkkausta alan parhailta oppimiseksi.

Case-yrityksen osalta mittariston rakentamisen tärkein tavoite oli saada siitä mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä, jotta kaikki ymmärtävät sen. Läpinäkyvyshän oli myös yksi prosessikehityksen painotetuista tavoitteista. Case-yrityksen osalta koettiin tärkeäksi myös kilpailija-analyysin tuloksena esille tulleet haasteet liittyen asiakaskannan laajentamiseen ja olemassa olevien asiakkuuksien laajentamiseen. Tästä seurauksena yrityksessä päädyttiin seuraavien mittareiden käyttöön:

- Uusien myyntitapahtumien eli liidien onnistumisprosentti ja määrä
- Lisämyynnin onnistumisprosentti ja määrä
- Myyntitapahtumien läpimenoaikojen seuranta

Uusien myyntitapahtumien onnistumisprosentilla ja määrällä mitataan, miten monta potentiaalista myyntitapahtumaa on lopulta johtanut asiakkaan kanssa sopimukseen, joka edelleen on generoinut laskutusta yritykselle. Mittari kertoo hyvinkin selkeästi, miten hyvin esimerkiksi uus’asikashankinnassa ollaan onnistuttu. Lisämyynnin onnistumisprosentti ja määrä on vastaava kuin edellinen kertoen olemassa oleville asiakkaille suuntautuneen lisämyynnin määrän. Vaikka tämä ei myynnillisesti vaadi niin paljon ponnisteluja kuin edellinen, on se yritykselle erittäin tärkeä asiakassuhteen ja positiivisen kassavirran säilyttämiseksi. Kolmanneksi mittariksi valittiin myyntitapahtumien läpimenoaikojen seuranta joka käytännössä tarkoittaa aikajaksoa ensimmäisestä asiakaskontaktoinnista sopimuksen allekirjoittamiseen tai vaihtoehtoisesti myyntitapahtuman sulkemiseen esimerkiksi hävityn kilpailutusprosessin tai muun vastaavan myötä. Vaikka jokainen asiakkuus on tärkeä, voidaan tällä mittarilla saada yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaista, joiden päätöksenteko palveluja ostettaessa on ollut case-yrityksen kannalta jouhevaa ja suotuisaa. Tämä taas auttaa yritystä tilanteessa, jossa punnitaan mihin

myyntiponnisteluja tulisi suunnata. Hyvänä esimerkkinä tässä yhteydessä toimii 20/80 sääntö jonka mukaan 20 prosenttia yrityksen asiakkaista tuo 80 prosenttia tämän liikevaihdosta.

Mittarit ja kannustinjärjestelmä päätettiin kytkeä toisiinsa käyttäen rahamääräistä bonus-järjestelmää. Rahamääräinen bonus on mahdollista käyttää myös lomana mikäli asiakas-toimeksianto kyseisellä hetkellä tämän sallii. Malli toi olemassa olevissa asiakassopimuksissa toimiville täysin uuden kannustimen lisämyynnin aikaan saamiseksi. Myyntipäällikölle järjestelmä pyrkii toimimaan kannustimena sekä uus’asiakashankinnan että lisämyynnin sektoreilla. Näin ollen jokainen yrityksen työntekijä olisi kannustinjärjestelmän piirissä ja tätä kautta omaisivat mahdollisuuden henkilökohtaisesti vaikuttaa yrityksen kehitykseen ja menestymiseen. Kannustinjärjestelmään liittyvät tulokset puretaan puolivuositain esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Tässä yhteydessä sovitaan myös mahdollisista työntekijäkohtaisista muutoksista kannustinjärjestelmän osalta. Esimerkkinä tämän kaltaisesta muutoksesta tilanne, jossa työn sisältö muuttuu konsultointipainotteisesta asiakasmyynti- painotteiseen suuntaan.

Prosessien käyttöönotto case-yrityksessä kesti yhteensä noin kolme viikkoa. Käyttöönoton suurin yksittäinen haaste oli yhteisen ajan löytäminen kokouksille samanaikaisesti suoritettavasta asiakastyöstä. Tämän vuoksi samansisältöisiä kokouksia olikin useita. Projektin lopussa todettiin kuitenkin yksimielisesti myös se, että tämä oli oikea metodi käyttöönotolle eikä esimerkiksi kokousten läpivienti puhelinkonferenssi ja etäyhteys mallilla. Koko projektin elinkaaren ajan johdon, työryhmän ja henkilöstön sitoutuminen oli kiitettävällä tasolla. Vaadittavat palautteet, hyväksynnät ja muut asiaan liittyvät kommentit vastaanotettiin kohtuullisessa ajassa aiheuttamatta merkittäviä myöhästymisiä itse prosessikehitystyölle. Iltään nuorena yrityksessä on yleensä sisäisten prosessien osalta merkittäviä kehityskohteita. Tämä on myös tilanne case-yrityksen osalta. Myyntiprosessien käyttöönotto oli kuitenkin merkittävän suuri edistysaskel, joka luo pohjaa yrityksen myyntistrategialle ja myynnin kasvattamiselle yhä enemmän kilpailluilla markkinoilla.

## 7.2 Käyttöönoton jälkeiset kokemukset ja huomiot

Kolmen kuukauden jälkeen prosessien käyttöönotosta ryhdyttiin koostamaan yhteen kokemuksia, ehdotuksia ja kommentteja tämän toimivuudesta sekä pohtimaan näiden

pohjalta mahdollisesti vaadittavia jatkokehitystoimenpiteitä. Ohjaavina kysymyksinä tässä yhteydessä olivat työssä jo aiemmin esitetyt liiketoimintaongelmat, joihin pyrittiin löytämään vastaukset:

- Onko myynnin seuranta parantanut ?
- Onko myynnin läpinäkyvyys lisääntynyt ?
- Onko yrityksen johdolle pystytty tuottamaan tietoa päätöksentekoa varten ?

Kokemusten perusteella miltein yksimielisesti todettiin, että myyntiprosessien käyttöönotto on selkeyttänyt ja johdonmukaistanut myyntiä. Lisäksi prosessin eri vaiheisiin rakennetut vastuu- jaot ovat tuoneet myyntiä lähemmäksi jokaista työntekijää ja selkeyttäneet rooleja prosessin aikana. Erityistä tunnustusta sai kuitenkin asiakkuushallintajärjestelmän käyttöönotto. Tämä siksi, että järjestelmän avulla myyntitapahtumien tilannetietoja pystyy seuraamaan helposti ja nopeasti. Järjestelmän yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys sai paljon positiivista palautetta ja tämän katsottiinkin olevan yksi suurimmista yksittäisistä onnistumistekijöistä koko projektia ajatellen. Kehitettävää myynnin seurannan osalta nähtiin myyntitapahtumien tilannetietojen päivittämisessä. Koska työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa, korostuu tietojen päivitys jotta reaaliaikainen tieto olisi aina saatavilla. Myyntipäällikön käyttökokemukset olivat myös positiivisia. Järjestelmän avulla hän pystyi käymään myyntitapahtumat selkeästi läpi viikottaisissa myyntikokouksissa johtoryhmän kanssa. Yhteenvetona todettiin, että prosessien apuna toimiva järjestelmä on parantanut ja lisännyt myynnin läpinäkyvyyttä huomattavassa määrin ja tätä kautta investointi on onnistunut. Tällä on myös ollut imagollinen vaikutus eli prosessien käyttöönotto on tuonut myynnille uskottavuutta sekä ulkoisen että sisäisen myynnin suhteen. Järjestelmän osalta ei kehitysehdotuksia tullut esille joten jatkokehitykseen ei tässä yhteydessä nähty tarvetta.

Yrityksen johtoryhmä saa tietoa myynnin tilanteesta järjestelmän lisäksi viikottain pidettävistä myyntikokouksista. Kokouksissa myyntiä käsitellään muutenkin enemmän strategiselta kannalta ja peilataan myyntiä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Yrityksen johto katsoo saaneensa tarpeeksi tietoa päätöksentekoa varten mutta mahdollisen kasvun myötä raportointi ja erityisesti myynnistä saatavien raporttien sisältöön pitää investoida. Jo aikaisemmin mainitun myyntitapahtumien tilannetietojen päivittämisen lisäksi nousi esille toivomus sulkeutuneiden myyntitapahtumien



poistamiseksi sisäisestä internetistä arkistoon. Näkyvillä olisi siis vain aktiiviset tapahtumat joka helpottaisi näiden seuranta ja päivittämistä.

Lyhyenä yhteenvetona todettiin, että kehitysprojektissa onnistuttiin luomaan hyvinkin toimivat prosessit ja näitä tukeva järjestelmä yrityksen koko ja tarpeet huomioon ottaen. Luonnollisesti käyttökokemuksia ja kehitysehdotuksia tullaan käymään läpi tulevaisuudessakin ja mahdolliset tarpeet tulee kartoittaa uudestaan tilanteen niin vaatiessa. Painopiste voidaan kuitenkin nyt keskittää konkreettiseen myyntityöhön ja saada yritys uuteen kasvuun.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Yhteenveto

Tämän kehittämistehtävän tarkoitus oli suunnitella ja ottaa käyttöön myyntiprosessi konsultointipalveluja tuottavassa Fairwind Alliance Oy nimisessä yrityksessä. Kuten nykytila sekä kilpailija-analyysi osoittavat, hallitsee toimialaa neljä suurta yritystä. Analyysistä voidaan kuitenkin vetää se johtopäätös, että pienemmätkin toimijat pystyvät kilpailemaan markkinoilla kannattavasti. Kannattava liiketoiminta vaatii kuitenkin osaavaa ja korkea-luokkaista henkilöstöä, erikoistumista vähemmän kilpailluille palvelutuotealueille, panostusta verkostoitumiseen sekä laajaa kontaktiverkostoa. Yhtenä vaihtoehtona esille tuotiin myös toimiminen alihankkijan roolissa. Tämä on yksinomaan yrityksen strateginen valinta. Analyysissä käytetty neljän vuoden tarkastelujakso antoi hyvän kuvan Fairwind Alliance Oy:n tilanteesta kilpailijoihinsa nähden. Käytetyt tunnusluvut valittiin yrityksen taloudesta vastaavan henkilön kanssa. Vaikka analyysi käsitteli ainoastaan taloudelliseen suorituskyykyyn perustuvaa kilpailijatietoa, tarjosi se paljon uutta tietoa kilpailijoista sekä omasta kilpailija tilanteesta, jota aikaisemmin ei ollut. Analyysi osoittaa selvästi yrityksen liikevaihdon sekä liikevoittoprosentin laskevan trendin tarkastelujaksolla. Nämä puolestaan toimivat tukena päätöksenteossa, arvioitaessa vaihtoehtoja saada yritys jälleen kasvun tielle. Case-yrityksen osalta päädyttiin ratkaisuun, jossa panostetaan myyntiin ja tätä kautta liikevaihdon kasvuun. Konkreettisena toimenpiteenä mainittakoon oman myyntipäällikön rekrytointi, myynnille laaditun strategian julkistaminen, mihin yhtenä osana myös tämän työn myyntiprosessien suunnittelu ja käyttöönotto liittyy. Kuten swot-analyysin tuloksista on nähtävissä, yrityksellä on korkealuokkainen osaamispääoma, joka antaa hyvät lähtökohdat liiketoiminnan

kehitykselle tulevaisuudessa. Erityisesti myyntiin läheisesti liittyviin kehityskohteisiin, kuten tuotteistukseen, tulisi välittömästi kiinnittää huomiota. Tätä kautta luodaan puitteet myynnin kasvulle ja varmistetaan sen fokusoituminen oikeille asiakas-segmenteille. Tuloksia analysoitaessa ei pidä sivuuttaa myyntiponnistelujen kohdentamista vähemmän kilpailluille tai täysin uusille palvelutuotealueille. Tämä on strateginen valinta, jonka yrityksen johdon tulee arvioida ja päättää lähitulevaisuudessa.

Myyntiprosessin luontivaihe aloitettiin tarkastelemalla, mitä teoreettisia vaihtoehtoja on tarjolla. Myyntiorganisaatiolla oli omia visioita prosessin sisällöstä mutta kokonaiskuva ei pystytty hahmottamaan. Lähtökohtana oli mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä prosessi, ja tämän jalkauttaminen nopeasti käytäntöön. Lopputuloksena oli se, että myyntiprosessin teoreettinen kehys pohjautuu luvussa neljä esitettyyn Alasen, Mälkiän ja Sellin myyntiprosessi malliin. Käytännössä prosessin luomisessa oli kaksi kysymystä, jotka seurasivat mukana alusta loppuun. Nämä olivat: mikä on päätetyn vaiheen tai alivaiheen seuraava vaihe sekä kuka tai ketkä ovat osallisina kulloisessakin vaiheessa? Itse prosessin luontivaihe oli työryhmäläisten mielestä erittäin opettavaa. Tämä johtui pitkälti siitä, että myynti ja markkinointi yrityksen toimintona ei ollut kenenkään muun, paitsi myyntipäällikön ydinosaamisaluetta. Se avasi myynnin ja markkinoinnin teoreettista puolta laajemmin ja auttoi ymmärtämään sen tärkeyttä yritykselle toimintona. Monesti myynti ja markkinointi toiminnot koetaan vain kustannusten aiheuttajana, kun ne pitäisi paremminkin nähdä osana kokonaisketjua yrityksen toiminnoissa. Myyntipäällikön käytännön kokemus sekä teoreettiset näkemykset myynnistä ja markkinoinnista olivat tässä kehittämistehtävässä esitellyn lopullisen myyntiprosessiversion pohjana. Hän toimii jatkossa myös prosessin omistajana.

Lopulliseen myyntiprosessiversion päädyttiin kahden proto eli malliversiokehityksen kautta. Valittu tapa osoittautui oikeaksi, koska sen toimivuutta ja soveltuvuutta käytännössä pystyttiin analysoimaan tarkemmin. Lisäksi prosessin kuvaaminen ja dokumentoiminen auttaa paremmin löytämään siinä mahdollisesti esiintyvät epäkohdat. Ehdottomasti väärä tapa olisi ollut se, että ensimmäinen versio otetaan suoraan käyttöön, jonka jälkeen siihen olisi tehty myöhemmin tarpeelliseksi havaittuja korjauksia. Tämä olisi helposti johtanut tilanteeseen, jossa versiohallittavuus hankaloituu ja riskiksi saattaisi muodostua turhautuminen ja prosessin käyttämättä

jättäminen jolloin taas koko kehitystyö ja siihen käytetty aika jäisi tältä osin arvottomaksi.

Myyntiprosessin seurattavuuden ja myynnin läpinäkyvyyden parantamiseksi, otettiin käyttöön asiakkuuden hallintajärjestelmä. Järjestelmäksi valittiin internet-pohjainen käyttöliittymä ja sitä ylläpidetään yrityksen intranetissä. Järjestelmä sai käyttäjiltään runsaasti positiivista palautetta sen helppoudesta, nopeudesta sekä selkeästä informatiivisuudesta johtuen. Järjestelmä on oiva esimerkki siitä, miten helposti ja kustannustehokkaasti internetiä pystytään hyödyntämään, sen sijaa, että otettaisi käyttöön jokin asiakkuuden hallintaan erityisesti suunniteltu sovellus. Järjestelmän ensisijaisena tehtävänä on seurata ja jakaa informaatiota avoimista myyntitapahtumista. Muita tärkeitä tehtäviä ovat asiakkaiden perustietojen hallinta sekä myynnin ennusteet ja budjetointi.

## 8.2 Käytännön toimenpide-ehdotukset

Seuraavassa käsitellään toimenpide-ehdotuksia siitä, miten laadittu myyntiprosessimalli saadaan asianmukaisesti vietyä käytäntöön. Ilman asianmukaista käytäntöön viemistä, prosessi jää vain tekstiksi paperille eikä sen tarkoitusta sekä hyötyjä saada koskaan hyödynnettyä. Tutkijan näkökulmasta seuraavat asiat ovat ratkaisevia prosessien käytäntöön viemisessä:

- Asiakkuushallintajärjestelmä pidetään ajantasaisena jolloin jokaisella on käytettävissään myyntitapahtumien viimeisin tilannetieto. Jos tieto on vanhentunut, joudutaan sitä alkaa hankkimaan esimerkiksi ottamalla yhteyttä erinäisiin henkilöihin, eikä prosessi tällöin käytännössä ole toimiva. Myös sen käyttötarkoitus voidaan asettaa tällöin kyseenalaiseksi.
- Jotta edellä mainittu olisi ylipäättään mahdollista toteuttaa, pitää käyttäjillä olla vaadittavat tiedot ja taidot järjestelmän oikeanlaisesta käytöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa käyttäjäkoulutusten järjestämistä tarpeen vaatiessa sekä järjestelmään liittyvän käyttäjätuen organisoimista. Kehityshankkeen aikana nimettiin kaksi henkilöä, jotka vastaavat järjestelmän käyttäjätuesta.
- Käytäntöön vieminen tulee tapahtua nopeasti mutta suunnitellusti. Tämä tarkoittaa käytännössä 3-4 hyvin suunniteltua ja jäsenneltyä kokousta. Tämä jo pelkästään siksi, että työntekijöillä on usein rajalliset mahdollisuudet irrottautua asikastyöstään joka taas

vastaavasti asettaa rajoituksia sisäisten projektien toteuttamiselle. Kokouksissa tulee käydä läpi vähintään seuraavat neljä pääasiaa:

- o mikä on prosessin käyttöönoton tarkoitus ?
  - o itse prosessien läpikäynti vaihe tasolla
  - o prosessiin liittyvän asiakkuushallintajärjestelmän rooli prosessissa
  - o järjestelmän koulutus
- Myyntipääälliköllä on asiantuntijuuden vuoksi huomattava rooli prosessin käytäntöön viemisessä. Hänellä on substanssiosaaminen asiaan liittyen ja tätä kautta hän on luonteva valinta prosessin omistajan rooliin.

### 8.3 Arviointi

#### 8.3.1 Kehityshankkeen tulos versus tavoite

Yleisesti prosessin luonti ja käyttöönotto onnistui mielestäni hyvin. Tätä tukee myös johdon tyytyväisyys saavutettuun lopputulokseen. Itse työn onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää oli työryhmän korkea motivaatiotaso sekä johdon läpi kehitysprosessin työlle antama tuki. Myyntipääällikön aktiivinen ja ammattitaitoinen ote prosessin eri vaiheissa oli tärkeää, koska muilla työryhmän jäsenillä ei ollut myyntityöhön liittyvää taustaa tai kokemusta. Tämän kehittämistehtävän ansiosta yritykselle saatiin kuvattua selkeä ja toimiva myyntiprosessi jota pystytään tarpeen vaatiessa kehittämään ja vastaamaan mahdollisia liiketoiminnan muutostarpeita. Itse myyntiprosessin lisäksi raportti antaa paljon hyödyllistä tietoa esimerkiksi kilpailijoista ja heidän toiminnastaan suhteessa case-yritykseen. Tutkimuksen eri vaiheissa käytettyjen kommunikointimenetelmien välillä havaittiin selkeitä eroja tutkijan näkökulmasta. Sähköpostin käytön sijasta, tulisi suosia kokouskäytäntöä. Tämä helpottaa kommunikointia ja vähentää väärinymmärryksen riskiä. Kokoukset tulee olla ennalta suunniteltuja ja niille tulee varata tarpeeksi aikaa. Lisäksi kokouksissa käytävät asiat on selkeästi rajattava, jotta varmistetaan asioiden eteneminen. Tutkimuksen aikana tämä ei aina toteutunut koska osa työryhmän jäsenistä teki samanaikaisesti asiakastyötä. Konkreettisesti tämä tarkoitti sitä, ettei kaikkia asioita saatu käsiteltyä varatun ajan puitteissa.

### 8.3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tämä kehittämistehtävä on tyypiltään niin sanottu toimintatutkimus. Toimintatutkimus on syklistä, sisältäen seuraavat päävaiheet (Koskenoja 2006):

- ongelman identifiointi ja suunnitelma sen ratkaisemiseksi
- toiminta ja havainnointi
- reflektointi ja tavoitteen uudelleen arviointi
- käytäntöönpano

Toimintatutkimusta käytetään erityisesti tapauksissa, joissa pyritään ratkaisemaan erinäisiä käytännön ongelmia, löytämään niihin parannuskeinoja sekä auttamaan ymmärtämään ongelmia syvällisemmin. Lyhyesti voidaan todeta, että toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön ongelmaan tai kehittämään edelleen olemassa olevaa käytäntöä.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen arvioinnissa käytettäviä termejä. Reliabiliteetillä tarkastellaan sitä, saadaanko tutkimuksen perusteella luotettavaa tietoa todellisuudesta. Koskenojan mukaan tutkimuksen reliabiliteetti on korkea jos tutkimus voidaan toistaa siten, että useampi toisistaan riippumaton tutkija päätyisi alkutietojen perusteella tutkimuksen johtamaan lopputulokseen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Validiteetti pyrkii vastaamaan kysymykseen, tutkitaanko sitä mitä on tarkoitus tutkia? Koskenojan mukaan tutkimus on validi, jos se analysoi tai mittaa niitä tekijöitä tai asioita, joita se on määritellyt analysoivansa. Reliabiliteetti on ehdoton edellytys validiteetille. Tutkimuksen validiteettia pystytään parantamaan käyttämällä useita eri menetelmiä.

Tässä tutkimuksessa pyrin varmistamaan reliabiliteetin kuvaamalla tutkimuksen eri osa-alueet kuten aineiston keruutavat, tutkimuksen etenemisen sekä keston mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tehdyt valinnat ja päätökset pyritään perustelemaan sekä analysoimaan niiden toimivuutta ja kattavuutta.

Validiteetti pyritään varmistamaan siten, että lopputuotoksena syntynyt myyntiprosessi vastaa mahdollisimman hyvin aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä

tutkimusongelmaan. Tällä pystytään varmistamaan se, että tutkimus tuottaa ratkaisun liiketoimintaongelmaan, joka tutkimuksella on sen alkuvaiheessa asetettu.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisina. Analyysien tulokset antavat hyvän kuvan yritykselle tutkimushetken tilanteesta ja puoltavat tehtyä päätöstä panostaa myyntitoiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen päätelmät antavat ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi sekä suuntaviivoja tulevaisuuden kehityskohteiksi. Näin ollen tutkimustavoitteita voidaan pitää täytettynä.

Reliabiliteetin lisäämiseksi olen pyrkinyt kertomaan tarkasti tutkimuksen kulun sekä dokumentoimaan käytetyn materiaalin. Mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla koska tutkimuksesta saatava tieto perustuu todellisiin ja toteutuneisiin asioihin. Se, onko myyntiin ja sen organisointiin panostaminen case-yrityksen tuottavuuden kannalta oikea valinta, tullaan näkemään vasta tulevaisuudessa. Kehittämistehtävässä esille tuodut analyysit sekä näiden yhteenvedot selkeästi tätä kuitenkin puoltavat. Uskon, että myyntiprosessin kehitys on antanut kaikille yrityksessä toimiville paljon uutta tietoa ja kokemusta mahdollisen jatkokehityksen tai täysin uuden prosessikehityksen varalta.

## Lähteet

- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Hirsjärvi, S & Hurme H. 2008. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S & Hurme H. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 2001
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste - näkymätön nähtäväksi. Porvoo: WSOY.
- Zeithaml, V A, Bitner, M J, Gremler & Dwayne D. 2009. 5th Edition. Services Marketing. Integrating customer focus across the firm. Singapore: McGraw-Hill.
- Salmi, I. 2004. Mitä tilinpäätös kertoo? 2. uud.p. Helsinki: Edita.
- Niskanen, J & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. 3. Painos. Porvoo: WSOY

Kotler, P. 2003. Marketing Management. Eleventh edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall

Pitkämäki, A., 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Kotler, Philip 1999. Muuttuva Markkinointi. Porvoo: WSOY

Arvojen jalkauttaminen Nordean Helsingin keskustan yritysalueen jokapäiväiseen toimintaan. Merja Pasanen, opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Tapaus ja toimintatutkimus. Luentomateriaalit. Pia Koskenoja, Metropolia Ammattikorkeakoulu. Luettu 2.1.2013

Sähköiset lähteet:

Yrityksen internet-sivut. <http://fairwindalliance.com/>

Yrityshaku. <http://finder.fi/yrityshaku/>

Accenture Oy kotisivut. <http://www.accenture.com/fi-en/Pages/index.aspx>

CapGemini Oy kotisivut. <http://www.fi.capgemini.com/>

Logica Suomi Oy kotisivut. <http://www.logica.fi/>

Tieto Oyj kotisivut. <http://www.tieto.fi/>

Ixonos Oyj kotisivut. <http://www.ixonos.fi/en/>

Acando Oy kotisivut. <http://www.acando.fi/>

Profit Consulting Oy kotisivut. <http://www.profitconsulting.fi/etusivu/>

Oxit Oy kotisivut. <http://www.oxit.fi/>

Nexec Oy kotisivut. <http://www.nexec.fi/>



Kilpailija-analyysi: case Oy Samlink AB.

<http://publications.theseus.fi/handle/10024/3971>

Markkinointitutkimuksen tekeminen: case Nordnet Solutions Oy.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5824/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>

Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/6077/stadia-1178183574-3.pdf?sequence=1>

Perustettavan smoothie baarin kilpailija-analyysi Tampereen alueella.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23103/Kyyronen\\_%20Ville.pdf?sequence=2](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23103/Kyyronen_%20Ville.pdf?sequence=2)

Pk-yrityksen myyntiprosessin johtamisen kehittäminen.

<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6569/kalli.pdf?sequence=3>

Rope-yhtiöt kotisivut. <http://www.rope.fi/etusivu/osaajat/timo-rope>

Tilastokeskus – tilastot. Tiede, teknologia, tietoyhteiskunta. <http://www.stat.fi/til/ttt.html>

Yritysten sulautuminen. Wikipedia. Luettu 30.5.2012

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysten\\_sulautuminen](http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysten_sulautuminen)

Asiakkuuden hallinta. Wikipedia. Luettu 15.6.2012

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>

HAASTATTELUN RUNKO JA KYSYMYKSET:

1. Kuvaile yleisesti näkemystäsi prosessista ?
2. Oletko aikaisemmin ollut kehittämässä myyntiprosesseja ?
3. Koetko myyntiprosessin olevan tärkeä osa myynnin organisoimista ?
4. Kuvaile omaa osallistumista prosessissa ja sen vaiheissa ?
5. Mihin erityisesti kiinnittäisit huomiota prosessia luotaessa ?
6. Miten haluaisit myyntiä yrityksessä johdettavan ?
7. Mitä turhaa koet myyntiprosessissa olevan ?
8. Minkälaiset työkalut tukisivat myyntiprosesseja ?
9. Kuvaile näkemystäsi myynnin toiminnasta asiakkaan näkökulmasta ?
10. Luoko prosessi lisäarvoa asiakkaalle ?
11. Miten haluaisit myynnin toimintaa mitattavan ?
12. Näetkö myyntiprosessin tuovan lisäarvoa omaan työhösi ?